

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Isci *Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions*

Equipe Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise

www.iresco.fr/labos/lsci/rite/index.htm

TEXTES EN LIGNE

COMMUNICATIONS

La face cachée des compétences

FLORENCE OSTY

COLLOQUE « LES RENCONTRES DE LA PERFORMANCE »
ECOLE DES MINES DE NANTES – META CONSULTANTS
NANTES, 5 ET 6 octobre 2000

La face cachée des compétences

La notion de compétence revient sur le devant de la scène pour qualifier l'émergence d'un nouveau mode de gestion et de reconnaissance des savoirs requis par les situations de travail. Elle véhicule toute une série de paradoxes quant à sa définition : certains mettent l'accent sur le contenu des savoirs et capacités engagées dans l'acte de travail, tandis que d'autres insistent sur la recombinaison des modes de gestion de la main d'œuvre dans le sens d'une plus grande individualisation.

Mais elle révèle également l'ampleur des transformations du travail, engagées par les entreprises depuis une vingtaine d'années. L'identification des domaines d'activité stratégiques par l'entreprise se décline sous forme de compétences clés à développer, et suppose des modes de gestion des parcours et de la formation adaptés. C'est désormais à propos de la construction de cette compétence et des mécanismes de sa reconnaissance que se joue une partie de la compétitivité des entreprises.

Or, au phénomène de diffusion du modèle de gestion par les compétences dans les entreprises répond une plainte lancinante de manque de reconnaissance, alors même que ces nouveaux dispositifs de gestion véhiculent l'idée d'une meilleure prise en compte de la contribution individuelle dans les modes de rétribution, sous forme de rémunération ou de trajectoire professionnelle. Tout se passe comme si la notion de compétence se chargeait d'un contentieux quant à la représentation que peuvent en avoir les différents acteurs de l'entreprise.

Cette communication vise, à partir d'un programme de recherche sur les dynamiques sociales de métier en entreprise, à expliciter ce contentieux, touchant l'ensemble des univers productifs, et à rendre lisible les différentes facettes de la compétence, telle qu'elle se produit et se manifeste au cœur des situations de travail.

L'évolution des situations de travail et des modes de gestion : la révélation des compétences

L'impératif de modernisation de l'appareil productif

Les années quatre-vingt ont constitué le théâtre d'une modernisation sans précédent des entreprises. La nécessité d'asseoir leur compétitivité sur les coûts mais aussi la qualité et le respect des délais les a conduites à transformer leur appareil de production. L'automatisation des procédés et l'informatisation ont considérablement modifié le contenu des postes de travail. La modernisation entraîne en réalité dans son sillage, une re-professionnalisation du travail, repérée dès le début des années quatre vingt¹. Les exigences du poste de travail supposent désormais d'autres qualités que la technicité, ou l'application de consignes de production. Les indices d'une telle évolution sont à rechercher dans l'intellectualisation croissante du travail, l'interdépendance accrue inter-fonctions et inter-services et l'élargissement des tâches à des dimensions

¹ H.Kern et M.Schumann, *La fin de la division du travail*, Paris, MSH, 1984

gestionnaires dans la réalisation technique.. Dans un tel contexte, l'appel à la mobilisation individuelle et collective, devient le credo des entreprises et met en lumière l'importance d'une gestion des compétences comme facteur de compétitivité.

La compétence, une réponse à l'aléa.

Dans l'industrie, comme dans les service, la rationalisation, quel que soit le degré de raffinement des modes opératoires, produit son corollaire : l'aléa. L'incomplétude intrinsèque de la règle dévoile des espaces d'autonomie, où l'intervention humaine est la seule garante du bon fonctionnement du système productif. En effet, les alarmes sonores et visuelles en salle de conduite viennent constamment rappeler que la régulation d'un process automatisé suppose l'intervention humaine en sus des mécanismes d'auto-régulation. Cependant, si un certain nombre d'interventions sont quasi-routinières et peuvent être pour partie planifiées, il reste une part incompressible d'aléa qui se caractérise par l'imprévisibilité dans sa manifestation et qui appelle une réponse ad hoc.

Ce moment de surgissement de l'aléa, même s'il n'est pas permanent met les personnes sur un qui-vive constant, dans un état de vigilance face à ce qui pourrait advenir. Si l'activité de travail ne se réduit pas à « attendre » l'avènement d'un aléa, celui-ci constitue une composante anxiogène pour les individus, confrontés à l'imminence potentielle de cette épreuve. En réalité, l'exposition à ce que P. Zarifian² qualifie d'*événement*, structure désormais les comportements au travail. Le retrait étant impossible, notamment dans les univers à risque, l'individu va devoir inventer une réponse satisfaisante psychologiquement mais aussi sur le plan de l'efficacité pour continuer à réaliser son travail. Cette réponse, c'est l'engagement dans un processus de développement sans fin des compétences, pour se prémunir du risque d'échec. La compétence représente alors cette forme de savoir pratique, cette virtuosité³, déployée par les individus en situation de travail. Elle engage l'individu tout entier et se révèle par son versant performatif et non de manière intrinsèque. Elle se distingue alors des savoirs d'attribution, lié au parcours de formation institutionnel et donc à la qualification.

La gestion des compétences, un produit de la GRH

Parallèlement à ces évolutions dans les situations de travail, la montée en puissance de la gestion des ressources humaines représente un autre facteur d'émergence de la question de la compétence. Elle marque tout d'abord une rupture dans les modes de gestion de la main d'œuvre et souligne la réappropriation par l'entreprise d'une dimension, autrefois dévolue à la communauté professionnelle. D'une simple fonction administrative, la gestion des ressources humaines se hisse progressivement au rang des fonctions stratégiques pour l'entreprise. Elle est largement exploitée pour accompagner l'évolution des métiers dans l'entreprise par le recours à des modes de management plus participatifs et l'invention de nouveaux dispositifs de formation et de communication. Plus encore, elle vise à fédérer l'ensemble des salariés derrière un projet mobilisateur, tandis qu'elle développe en parallèle une gestion segmentée de la main d'œuvre, laissant dans l'ombre tous les exclus de ce projet. Loin d'avoir tenu ses promesses, la GRH a cependant modifié le paysage des relations sociales en cherchant à articuler évolution des situations de travail et gestion des hommes. Le thème des compétences comme objet de la gestion n'est donc pas fortuit et correspond à la volonté de rompre avec une logique collective, symbolisée par la gestion des qualifications, assises sur le niveau de diplôme et l'ancienneté. L'individualisation de la gestion s'est tout d'abord attelée aux rémunérations avant d'atteindre les parcours de formation et de carrière. Désormais, l'individu devient le propre acteur de sa trajectoire dans l'entreprise et cette dernière met en place des dispositifs d'évaluation plus

² P.Zarifian, *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1994

³ N.Dodier, *Les hommes et les machines*, Paris Métailié, 1995

qualitatifs de ses capacités et de son potentiel, afin de lui assurer une évolution de carrière ajustée à ses mérites personnels. La gestion des compétences s'inscrit ainsi dans la filiation directe de la GRH, partageant avec elle, le même souci de mobilisation de l'individu au service de l'entreprise.

L'ensemble de ces évolutions caractéristiques de ce mouvement de modernisation, laisse entrevoir la compétence comme nouvel enjeu de compétitivité pour l'entreprise et comme de critère de rétribution des hommes plus légitime. Mais la convergence des facteurs d'émergence de la thématique de la compétence s'efface lorsque l'on s'intéresse de plus près au contenu même de cette notion, selon qu'elle renvoie à un savoir pratique, ou à une nouvelle forme de qualification des emplois et des hommes.

La compétence, une dynamique sociale de construction d'un savoir pratique

La compétence correspond à un processus cumulatif de connaissances technique et de savoirs expérientiels et se déploie à l'épreuve des événements fortuits. Elle s'enracine dans le rapport entretenu par l'individu à l'activité de travail et dans les relations de travail, où elle circule et se renouvelle.

La dynamique individuelle de la compétence

Cette première dimension de la compétence, vue sous l'angle des savoirs pratiques mobilisés dans l'action en fait une dynamique constamment renouvelée. Elle se dévoile dans et par l'action et résiste à la rationalisation. Elle reste partiellement énigmatique et combine différentes formes de savoirs théoriques et expérientiels, s'alimentant dans une spirale d'accumulation des savoirs et de transformation de l'expérience en savoir d'usage. La compétence ne peut alors être réduite à des savoirs acquis ou requis, d'autant plus qu'une grande partie de ces savoirs renvoient à des compétences « en creux »⁴, c'est-à-dire à des structures mentales où s'articulent connaissances techniques et types de raisonnement ordonnés entre eux.

Mobilisée comme réponse à l'exposition permanente à l'aléa, la compétence active en réalité des processus mentaux et sensoriels de diagnostic et d'arbitrage entre différentes solutions possibles avant de passer à l'action. Cette opération de jugement intermédiaire représente la partie invisible de l'activité de travail et pour autant hautement stratégique car elle détermine le type de conduite à adopter. Soit le cas de figure rencontré est déjà connu, répertorié et l'individu n'aura qu'à aller puiser dans sa « bibliothèque » de couples événements-réponses, la gamme opératoire appropriée, soit l'aléa ne correspond que pour partie à un événement connu et l'opérateur raisonnera par analogie, par itération jusqu'à déterminer une réponse efficace (gamme ou procédure d'urgence si la dérive met en danger l'exploitation ou la sécurité des personnes). Soit il s'agit d'une situation inédite et l'opérateur va devoir se construire au préalable une représentation du problème à résoudre avant d'identifier le traitement singulier à apporter.

Cette opération de diagnostic et d'arbitrage fait appel à type particulier de savoir que je qualifierais volontiers de compétence. Sa mise à l'épreuve d'événements fortuits joue dans le sens d'un processus toujours inachevé, car l'aléa constitue une opportunité d'engranger les leçons de l'expérience comme savoir supplémentaire. La pratique du retour sur expérience, tout comme les séances de simulation, ou les pratiques de compagnonnage chez les agents de

⁴ M.de Montmollin, *L'intelligence de la tâche*, Berne, P.Lang, 1986

conduite de process automatisés ont représenté un formidable dispositif d'incorporation des savoirs opératoires et de connaissances théoriques sur le fonctionnement du process technique. Mais cet engagement dans une dynamique de cumulativité des savoirs, que souligne par exemple l'extraordinaire appétence pour la formation au sein des agents de conduite, ne trouve une explication satisfaisante que si on la rapporte à la peur d'être dépassé par l'aléa à maîtriser. Cette stratégie mentale de défense face au risque de l'impuissance, se traduit par la recherche de mécanismes de réassurance, dont le développement sans fin des compétences représente la pierre angulaire.

L'importance de la compétence d'ajustement.

La dimension individuelle de la compétence ne suffit pas à asseoir une efficacité, reposant de plus en plus sur la qualité des ajustements inter-individuels. La question de la fiabilité des modes de coopération est d'autant plus centrale que l'interdépendance entre fonctions va de pair avec l'exposition à l'aléa. La confiance dans le geste professionnel de l'autre, l'intercompréhension entre spécialités techniques sont autant de composantes de cette compétence collective. Or, cette confiance n'est pas donnée, elle est le produit d'une inter-connaissance qui suppose une stabilité suffisante des individus dans leur poste et des mises à l'épreuve permanentes de la compétence de chacun. Celles-ci se manifestent au cours des échanges liés à la résolution d'un problème commun.

Ce processus est particulièrement présent lorsque l'activité de travail nécessite de dépasser les frontières permises par les règles formelles ; les délégations de tâche ne se réalisent pas de manière aveugle car elles s'exercent de manière sélective en fonction du niveau atteint dans la spirale de construction des compétences individuelles. Elles correspondent à une maîtrise collective du travail et ne doivent pas être vues comme de simples transgressions des règles.

Cette dynamique de développement de la *compétence d'ajustement* laisse entrevoir la nature particulière des transactions nouées au travail. A la juxtaposition des savoirs succède la construction de référentiels communs de jugement, servant de socle à une intense circulation des savoirs et à l'édification d'un sentiment de cohésion. La convivialité constatée reste en réalité subordonnée à des fins professionnelles : elle sert d'exécutoire face au risque collectif de dépassement psychologique, agit comme un mécanisme de réassurance et renforce les liens de solidarité au sein des équipes de travail.

Le maintien de cette dynamique d'ajustement fonde une véritable capacité d'action collective et repose en grande partie sur la hiérarchie de proximité, agissant comme animateur et régulateur de l'équipe. Sa légitimité repose sur l'expertise accumulée tout au long de son parcours antérieur, et valide le bien fondé du développement des compétences dans la maîtrise des situations de travail dans l'accès à la reconnaissance.

Ainsi, la compétence, appréhendée comme la construction d'un savoir pratique efficace mobilisé dans l'activité de travail ne peut être circonscrite à partir des savoirs reconnus par la qualification. Elle la déborde largement, non seulement par les diverses formes de savoirs mobilisés (connaissances techniques, gestionnaires, savoirs expérientiels), mais aussi par son caractère dynamique, où la cumulativité liée à la transformation de l'expérience en savoir d'usage invite à une lecture en terme de processus.

Son processus de construction échappe partiellement à toute forme de rationalisation, car la compétence est largement produite à travers les interactions de travail. La transmission et la circulation des savoirs sont orchestrés par la hiérarchie de proximité et se révèlent très complémentaires des parcours de formation plus institutionnalisés.

La compétence, expression d'un rapport social

Dans une autre perspective, la compétence réfère explicitement à un mode de régulation du marché du travail et se manifeste par l'attribution d'une valeur d'usage et d'échange. La gestion par les compétences constitue un prolongement de la gestion par les qualifications mais elle introduit de nouveaux critères et des modes d'évaluation, plus qualitatifs.

Un mode de classement des emplois et des individus

Le versant social de la compétence identifie le rapport de pouvoir par lequel différents acteurs s'ajustent pour définir et reconnaître les capacités requises par un emploi. La compétence peut être alors appréhendée comme un outil de classification des différentes catégories de personnel. Elle mesure les « normes de compromis » entre acteurs sociaux et non la réalité des compétences mises en jeu. L'irruption de la logique de la compétence signe surtout un changement de contenu de la valeur d'usage des qualités requises par les individus mais ne peut embrasser l'ensemble des compétences effectivement mobilisées au travail. En réalité, il ne peut jamais y avoir une totale superposition entre les deux versants de la compétence car les enjeux sont très différents et une partie du savoir opératoire échappe toujours à toute forme de qualification

De la logique collective de la qualification à la logique individuelle de la compétence

Traditionnellement ajustée au niveau de diplôme et d'ancienneté, la qualification représente une convention résultant d'une négociation entre acteurs institutionnels sur la valeur accordée à des compétences supposées détenues par les salariés. La gestion des compétences se présente sous une forme plus individualisée comme le manifestent les outils mis en œuvre dans l'entreprise (le portefeuille de compétences, le plan individuel de formation, l'entretien d'évaluation...)

Il s'agit de serrer au plus près le mode d'acquisition et de développement des compétences pour faire de l'individu l'acteur central de son propre parcours professionnel. Attachée résolument aux individus, la compétence fait l'objet d'attention toute particulière et intègre des savoirs actualisés, et des critères relationnels et comportementaux dans son évaluation. Ses détracteurs (E.Dugué, 93, D.Courpasson et F.Y.Livian, 91) lui reprochent une portée idéologique, masquant derrière un consensus apparent entre salariés et directions, des relations asymétriques dans le face à face hiérarchique, dans lequel le salarié est fragile.

Il est cependant bien clair que la différence essentielle avec la logique de qualification, collective et négociée entre acteurs sociaux, se situe sur le déplacement du niveau de régulation mettant le salarié dans une relation de négociation directe avec sa hiérarchie sur la définition de son parcours professionnel. La norme sociale de jugement à partir de laquelle est appréciée la compétence demande alors à être d'autant plus explicite pour éviter le sentiment d'arbitraire de cet espace de régulation.

L'individualisation des modes de gestion, si elle permet de coller davantage à la réalité des situations de travail et à la diversité des savoirs mis en œuvre, invite à ne pas occulter la question de la définition de nouveaux espaces de qualification, afin de maintenir une intégration suffisante des personnels au sein de l'entreprise.

Cette deuxième dimension de la compétence met en lumière la confusion entretenue entre une dynamique de construction des savoirs et un rapport social, centré sur l'appréciation plus individualisée des comportements et des engagements des salariés, compte tenu d'une norme

sociale fixée par l'entreprise. On comprend alors pourquoi la compétence devient un enjeu désormais central de régulation.

Le glissement de la qualification à la celle de compétence.

En dépit de différences sensibles entre la notion de qualification et celle de compétences, il n'apparaît pas clairement pour quelle raison l'une se substitue à l'autre, dans la mesure où les registres opérationnel et social sont présents dans chacune de ces notions et montrent une tension irréductible. Et cependant, on ne peut prétendre à un simple effet de mode où le changement de terme aurait valeur de changement social. Si le terme de compétence émerge avec autant de force dans la littérature et les pratiques managériales (G. Le Boterf, 1994, 1997, 1998), mais aussi dans les travaux de recherche (P.Zarifian, 1988, M.Stroobants, 1993, M. De Nanteuil, 1999, F.Osty, 2000), c'est qu'elle est plus opératoire pour désigner une question d'époque : comment définir des règles d'acquisition, de circulation, d'évaluation et de reconnaissance de savoirs, qui échappent partiellement aux prescriptions formelles et dont la mobilisation devient centrale dans l'efficacité collective.

La compétence à l'épreuve de sa reconnaissance

L'expression d'un malaise grandissant

Si l'on considère l'univers industriel de process, on se rapproche davantage d'une gestion par les compétences. L'accent mis sur des parcours de formation adaptés à la spécificité du process technique, alliant de la formation, des systèmes de compagnonnage et des filières d'évolution au sein du métier de la conduite, fait converger le mode de reconnaissance symbolique et les modes de reconnaissance institutionnelle. Toutefois la rationalisation croissante de la gestion des compétences et l'évolution du système de classification des emplois (valorisant de plus en plus le niveau de diplôme) alimentent un malaise croissant sur la capacité de règles de gestion à intégrer la spécificité de ce type d'activité, notamment sur le degré de responsabilité dans la conduite d'installations à risque, au regard des autres catégories de personnel (poste d'opérateur classé à un niveau inférieur à celui d'un cadre débutant dans un service de comptabilité).

Les différentes scènes de reconnaissance

Reconnaître la compétence n'est pas une affaire aisée et se joue sur trois scènes complémentaires. La première est celle du travail proprement dit où l'individu est en prise directe avec la résistance que lui oppose le réel. L'efficacité du geste professionnel agit alors comme la re-connaissance du bien fondé de la spirale de développement des savoirs pratiques dans laquelle il s'est engagé. La deuxième scène est celle du collectif de travail où les interactions de travail sont le support de la circulation des savoirs et de la construction du sentiment de confiance. Le jugement esthétique est fourni par les pairs, appréciant le style développé par l'un d'entre eux face à une situation fortuite. Ce mode de reconnaissance, opérant dans un registre purement symbolique, agit comme moteur d'une identité collective fondée sur un référentiel de savoirs partagé. La relation hiérarchique vient asseoir cette reconnaissance symbolique en lui offrant une portée de légitimation plus grande.

Mais c'est au niveau de l'entreprise que les mécanismes de reconnaissance achoppent car la disjonction entre le niveau central de régulation, orienté vers un compromis social sur la valeur accordée à des capacités acquises et requises, et le niveau local, orienté vers des pratiques de reconnaissance plus fragiles, devient de plus en plus flagrante. Elle conduit à une véritable crise des modalités de la reconnaissance du travail.

Par conséquent, il semble désormais vain de vouloir à tout prix faire coïncider les deux versants de la compétence (versant expérientiel et versant institutionnel) qui répondent à des finalités différentes, tout comme de subordonner l'une à l'autre. Sortir du contentieux généré par le recours récent au terme de compétence suppose de considérer de manière quasi-indépendante ces deux registres et de les travailler en parallèle. S'il peut être pertinent de concevoir de nouveaux modes de gestion considérant les savoirs pratiques comme source d'une valeur d'usage, il est déraisonnable que ceux-ci résolvent les différents besoins de reconnaissance au travail. Le soutien aux dynamiques sociales de compétences paraît très complémentaire des efforts jusqu'ici centrés sur l'élaboration de nouveaux dispositifs de gestion. Car c'est bien en termes de légitimité des critères d'évaluation de la compétence et des arènes de jugement que se présente ce malaise de reconnaissance.

Mais c'est également connaître avant de reconnaître la dimension collective de la compétence, supposant une stabilité des équipes de travail suffisante et des vecteurs de circulation du savoirs. C'est pourquoi, il convient d'élargir la question de la reconnaissance de la compétence aux différents niveaux de régulation de l'entreprise afin de mieux penser leur articulation. Ceci suppose des espaces de co-élaboration des règles de gestion, dans la mesure où elles instituent une norme sociale de jugement, visant à être légitime.

Les enjeux de gestion

Ces évolutions révèlent, plus qu'elles ne le créent, le caractère incontournable de la prise en compte de ces savoirs informels dans la mesure où leur mobilisation devient de plus en plus cruciale dans la compétitivité des entreprises.

La logique de la compétence a alors pour effet d'insister sur l'importance des modes de construction du savoir pratique tout en renvoyant les modalités de sa reconnaissance à d'autres enjeux de régulation.

Quoiqu'il en soit, l'intérêt accordée au concept de compétence en fait un analyseur privilégié des modes de régulation des collectifs de travail actuels et des difficultés de leur reconnaissance.

Florence OSTY