

Miser sur les compétences : choix d'entreprise ou de société ?

Jean-Luc Castro,
Professeur de management, responsable du
Centre d'Enseignement et de Recherche Homme & Organisation,
adjoind au Directeur général, ESC Nantes-Atlantique.

Compétence : "connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières" (Petit Robert). Cette définition courante de la compétence, qui nous est à tous familière, à telle enseigne que nous distribuons nos verdicts dans la vie quotidienne sans même y réfléchir – il est compétent, il est incompétent, il a atteint son niveau d'incompétence – est devenue en quelques années la préoccupation n°1 des entreprises.

En effet, depuis près de 20 ans, de profonds bouleversements ont affecté l'environnement de l'entreprise. Parmi les plus significatives, on peut citer :

- une tendance à la globalisation continue des marchés et des entreprises ;
- un volume impressionnant d'informations en tout genre facilement accessible ;
- une innovation technologique extrêmement rapide ;
- une tendance à la constitution de blocs économiques régionaux (union européenne, alena, etc.) ;
- un changement dans la compo-

sition démographique mondiale des travailleurs et des consommateurs ;

- une accentuation aiguë de la responsabilité sociale des firmes et des individus.

Dans ces conditions, les entreprises ont dû inventer de nouvelles réponses :

- passer des alliances à caractère stratégique ;
- assouplir le fonctionnement de l'organisation ;
- développer la qualité totale ;
- favoriser le développement personnel et professionnel des collaborateurs ;
- accroître leur autonomie et l'implication des autres parties prenantes de l'organisation (actionnaires, clients, fournisseurs, collectivités locales).

Au sein de l'entreprise, ces évolutions exigent un développement sans précédent et à tous niveaux des compétences individuelles et collectives. Il est certain, en effet, que les entreprises ne peuvent plus autant que par le passé se fonder seulement sur la qualité des règles, des procédures, des techniques et des méthodes de

gestion qu'elles mettent en place, si sophistiquées soient-elles, pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et obtenir le niveau de performance recherchée.

Quand les situations professionnelles changent en moins de temps qu'il ne faut pour le dire, quand l'urgence commande des réactions immédiates qui ne souffrent aucun délai, et surtout pas celui de demander la permission d'agir à une hiérarchie parfois éloignée des réalités locales, il ne reste en définitive que la capacité individuelle à analyser, évaluer correctement les circonstances et à en tirer des conséquences pour l'action.

Ainsi, après s'être longtemps défié des individus au travail, sous l'influence des conceptions tayloriennes, l'entreprise cherche aujourd'hui, à l'inverse, à fonder son management sur eux. Toutefois, ce qu'elle exige désormais de tous ses collaborateurs, sans exception, c'est qu'ils maintiennent et développent le plus possible les compétences qui lui sont directement utiles. On comprend dès lors que une partie des phénomènes d'exclusion sociale que

l'on constate depuis 20 ans sont explicables par la difficulté toujours plus grande des entreprises à admettre des personnes à la productivité ou aux performances professionnelles durablement insuffisantes.

La notion de compétence est par conséquent liée à celle de performance ou de résultat. Parmi les nombreuses définitions qui en ont été données, on peut retenir celle-ci :

“Processus de production d'une performance économique et sociale régulière et reconnue, dans un contexte délimité concrètement.” (Reinbold, Breillot, 1993).

Chez ces auteurs, la notion de compétence renvoie à 7 attributs principaux :

- la compétence est la production d'une performance : ce dernier mot doit être compris, à la manière des anglo-saxons, comme un résultat satisfaisant ou une action réussie, et non comme un exploit. L'idée centrale est donc que la compétence n'a de sens que si elle se traduit par des réalisations tangibles, qui ajoutent un élément positif à la réalité existante ;
- la compétence est le processus qui produit la performance : à la différence d'un procédé opératoire prédéfini, qui repose sur des règles à suivre et des étapes à franchir dans un ordre prescrit d'avance, la compétence est une aptitude individuelle ou collective à obtenir des résultats, selon un chemin qui n'est pas donné a priori. Certes, une bonne partie des problèmes pratiques survenant dans les entreprises peut être traitée de manière habituelle. Mais, l'augmentation sensible du nombre de situations imprévues, nouvelles ou mal prévues dans les entreprises exige de savoir mobiliser de manière originale les connaissances acquises et l'expérience accumulée. Même les questions ordinaires et familières qui se posent à l'entreprise supposent

une réponse appropriée à chaque cas. La compétence, par conséquent, n'est pas un programme mais un processus qui se construit et se reconstruit dans l'action ;

- la compétence est la production régulière d'une performance : la présence de la compétence n'est vérifiée que lorsque les résultats obtenus ne sont pas des coups d'éclat sans lendemain. L'obtention répétée de résultats positifs dans des contextes plus ou moins changeants est donc un précieux indicateur de la puissance de la compétence qui les engendre ;
- le champ de la compétence est délimité : on ne saurait être compétent en tout. La compétence se signale en effet par la délimitation de son aire d'intervention (métier ou technique bien maîtrisés, secteur d'activité bien connu, pays ou continent longtemps pratiqués, etc.) ;
- la compétence ne sert que des fins économiques ou sociales : on aurait quelque peine en effet à évoquer la compétence d'un peintre ou d'un artiste, on parlera plutôt à son propos de talent. Aussi, la compétence est-elle toujours liée à des réalisations utiles à la société et à l'économie ;
- la compétence est à la jonction de l'individu et de l'organisation : même si les aptitudes d'un individu sont variées et puissantes, elles se déploient toujours au sein d'une organisation qui va soit permettre, voire orchestrer de manière consciente, leur pleine expression, soit constituer un frein à leur épanouissement. Aussi, le développement des compétences dans l'entreprise suppose-t-il toujours de lever certaines entraves hiérarchiques, culturelles, sociales, économiques ou technologiques ;
- la compétence suppose une reconnaissance sociale : nul ne peut se proclamer compétent qui n'ait reçu pour le faire un assentiment social. La reconnaissance de la compétence

résulte de l'exercice d'un jugement au terme duquel une ou plusieurs personnes attribuent à une personne ou une collectivité une valeur qu'elles n'avaient pas, sinon dans leur for intérieur, avant lui.

L'engouement des entreprises pour le thème des compétences est général, mais le degré d'avancement de leurs pratiques en la matière est très variable selon, notamment, la taille et la nationalité de l'entreprise.

Les multinationales nord-européennes et nord-américaines s'y sont engagées depuis près de 10 ans, et ont construit le plus souvent des systèmes hautement formalisés de gestion des compétences. Pour y parvenir, elles ont inmanquablement dû résoudre les questions suivantes :

- comment identifier les compétences (nature, nombre) ?
- comment mesurer le degré de maîtrise des compétences chez les collaborateurs ?
- comment le récompenser ?
- comment développer les compétences défaillantes ou lacunaires ?
- comment évaluer les compétences lors d'un recrutement ?
- comment créer des climats favorables au développement des compétences individuelles et collectives ?

Il est intéressant de noter que ces questions n'ont pas été formulées au départ pour les mêmes publics. Alors que les multinationales ci-dessus ont choisi d'y réfléchir d'abord pour leurs cadres dirigeants et supérieurs, les entreprises françaises exemplaires dans le domaine (comme Usinor-Sacilor au début des années 90) ont commencé par le faire pour les personnels d'exécution. Toutefois, au bout de quelques années, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est concerné.

Les petites et moyennes entreprises ont plus de difficulté à adopter stricto sensu les méthodes de gestion des compétences, ce qui s'ex-

Référence

plique assez facilement par le caractère informel qu'y revêtent en général les relations de travail. La commission européenne, cependant, ne ménage pas ses efforts financiers dans l'ensemble des pays membres de l'Union, pour promouvoir cette approche auprès des PME.

Mais, dans l'ensemble, à quelque stade qu'elles se trouvent, les entreprises qui ont adopté la gestion des compétences y voient un moyen privilégié d'acquérir et de conserver un personnel qualifié, capable de progresser en permanence et de réagir adéquatement aux aléas de l'économie.

Cette perspective utilitaire, si légitime soit-elle dans l'entreprise, a cependant suscité des réactions contrastées au sein de la communauté des sciences de l'homme en général.

Nombreux sont en effet les auteurs qui s'interrogent sur la question du lien social que va engendrer l'approche par les compétences dans l'entreprise¹. Symbole d'exclusion sociale et d'individualisation exacerbée des rapports sociaux pour les uns, elle est au contraire pour d'autres le gage d'un réel épanouissement des possibilités de l'homme au travail.

L'auteur le plus optimiste est P. Zarifian qui, faisant le lien entre modèle productif et approche individuelle et collective de la compétence, plaide pour un "agir ensemble", pour une "version "riche" de la coopération" (Zarifian, 1994) définie par "une compréhension réciproque et des accords solides sur :

- la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer,
- l'identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus de définition de ces objectifs,

- le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent,
- les implications subjectives "croisées" des individus qui agissent ainsi ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'une simple convergence des actes)".

Sa vision est donc bien de celles où l'harmonie nécessaire à une coopération vraiment "riche" au sein de l'organisation va bien au-delà de celle des comportements. On y retrouve même un terme (celui de "valeurs") que l'on pensait attaché au seul modèle de la culture d'entreprise ainsi que la conviction selon laquelle cette harmonie serait possible. Ce qu'il appelle ailleurs le "modèle de l'action" lui paraît même réunir des "conditions propices à un développement des "passions joyeuses" et à une rationalisation de ces passions" (Zarifian, 1995), qui ne sont autres que "l'amour, l'amitié, la sympathie, l'espoir, le contentement de soi, etc." évoquées par le philosophe Spinoza sous ce terme générique. Dans un texte publié encore plus récemment, il va développer plus avant cette idée en énonçant d'une part que le principe selon lequel "il est bon et productivement efficace de travailler ensemble, d'échanger les savoirs, de partager les responsabilités, bref : de coopérer dans le travail" commence aujourd'hui d'être affirmé (Zarifian, 1995) et d'autre part que "l'éthique de la générosité est ce à quoi correspond, dans son principe, les formes de mise en coopération dans le travail" (Zarifian, 1995).

L'amitié serait de plus en plus une nécessité, une condition du développement humain et de l'efficacité dans les systèmes de production : la montée de modèles d'organisation

insistant sur la coopération dans le travail (alors que la tradition dans ce domaine mettait surtout l'accent sur les vertus productives de la division) paraît à P. Zarifian, dans son principe, compatible avec la (re)-naissance d'une véritable "éthique de la générosité "réconciliant efficacité et morale.

Cela étant, il reste prudent et insiste également sur les conditions dans lesquelles un tel degré d'accord pourrait être rendu possible, notamment sur une nécessaire réforme des systèmes de gestion et de contrôle des entreprises (Zarifian, 1994), davantage centrés sur une gestion et une valorisation de la séparation que sur celle de la coopération qu'il décourage et condamne par leur mode même de fonctionnement et leurs critères : "l'éthique de la générosité ne se décrète pas : elle se pratique, se développe, peut être politiquement encouragée, mais jamais imposée" (Zarifian, 1995).

Le sociologue J.-L. Laville (1993), lui, est beaucoup plus circonspect dans son approche : l'entreprise ne lui paraît pas être le niveau obligatoire ou souhaitable d'intégration des individus, laquelle doit être par ailleurs limitée. "Un engagement de la personne toute entière qui néglige la prise en compte d'acquis de l'individualisme" lui paraît être une impasse déjà frayée par les approches du projet et de la culture d'entreprise. Il préfère donc prôner l'émergence "d'appartenances productives" qui seraient une "autre forme de lien social dans l'entreprise" (...) conciliant inter-connaissance et engagement sur la prestation [et] qui permettrait de vivre dans la sphère économique des implications personnalisées tout en donnant droit aux différences", ce qui suppose que soit garantie dans l'entreprise l'expression d'une pluralité d'intérêts.

Autrement dit, cet auteur s'érige contre la tentation de vouloir forcer

(1) Les développements qui suivent sont inspirés de J.-L. Castro, F. Guérin, J. Lauriol, "Management stratégique et gestion des ressources humaines : le modèle des "3 C" ", *Revue Française de Gestion*, 1998.

une appartenance totale (“l’appartenance productive ne doit (...) être chargée d’aucune connotation fusionnelle ou totalisante”) à l’entreprise qui ne s’inscrirait pas profondément dans le “rapport socio-historique des salariés à leur entreprise” et ne privilégierait que le contexte socio-organisationnel dans lequel s’exerce le travail. L’organisation et la technique sont bien productrices de lien social, mais est réfutée l’idée selon laquelle elles en seraient les seuls déterminants légitimes.

Y. Schwartz (1992, 1995), lui, insiste clairement sur une autre dimension importante des nouveaux modes d’organisation du travail. Constatant le caractère inévitablement de plus en plus collectif des actes de travail et le flou croissant des codifications qu’il est possible de faire du travail, il montre combien, dans tous les métiers, et notamment ceux du service, émerge pour l’individu une nécessité de “se gérer” reposant notamment sur l’usage de toutes les informations prélevées dans les réseaux, formels ou informels, où l’insère sa participation à la vie de l’entreprise. Cette insertion dans les réseaux, réelle pour l’individu en face-à-face, est toute aussi nécessaire et pertinente pour des activités de service sans interaction régulière avec un usager (Schwartz, 1995). Ces métiers supposent en effet un individu capable, au contact “d’une situation éminemment variable et multidimensionnelle” qui y devient la norme, de faire des choix réfléchis ou informalisés, de se confronter à la situation très concrète pour la comprendre, la lire et y “travailler-gérer” de façon pertinente. Cela au moment même où les organisations font une place particulièrement importante à la “gestion au sens économique”, c’est-à-dire exigent que tous les actes soient en permanence référés à des objectifs, des critères

ou des instruments de mesure de l’efficacité ou de l’efficience.

En d’autres termes, une tension insoluble se crée entre des situations de travail – échappant à toute codification – exigeant des individus et des collectifs une ampleur sans précédent dans “la gestion subjective de l’usage de soi” (l’efficacité de l’organisation dépendant toute entière de cette capacité) et l’impératif qui leur est fait de se conformer à une gestion économique particulièrement stricte. Y. Schwartz met en évidence cette espèce d’injonction paradoxale adressée aux individus et la façon dont leur socialisation au sein de l’entreprise leur permet d’y répondre en partie. Cette socialisation est très différente de celle d’un individu coopérant de façon confiante : Y. Schwartz met plutôt ici en scène un individu dont “la part de neutralité par rapport aux stratégies économiques dominantes dans l’entreprise tend (...) à se réduire problématiquement” (Schwartz, 1992) et qui “gère” soi-même et les autres pour faire face à cette situation. Il y a bien exigence de coopération, mais on insiste plutôt ici sur l’état de contrainte qui en ressort ou que cela suppose, que sur la création d’un lien social positif et accepté.

Enfin, un certain nombre d’auteurs, trop nombreux pour être tous cités ici, sont particulièrement critiques à l’égard du postulat d’un lien social pouvant ou devant épouser parfaitement les contours de la coopération nécessaire au fonctionnement des nouveaux modes d’organisation du travail. Ce sera le cas d’E. Dugue (1994), de J.-M. Vincent (1995) ou de D. Linhart (1993, 1995) qui ne voient dans ces nouveaux modèles mettant la compétence au cœur de leurs problématiques qu’une aggravation ou un renouvellement des formes de la domination sociale. Leur critique peut porter sur différents aspects de la socialisation créée

ou recherchée dans les approches de la compétence. Elle peut par exemple s’appuyer sur la mise à jour d’un processus inscrit dans la longue durée dans le capitalisme : en l’occurrence l’abstraction croissante du travail (devenu marchandise) dont la flexibilité actuelle requise par les processus de production ne constitue que l’avatar le plus achevé.

Ainsi J.-M. Vincent dénonce-t-il la négation de toute subjectivité dans le travail moderne où le temps et l’espace sont morcelés, captifs de la production de valeur et délimités par un ensemble de dispositifs aussi bien sociaux que technologiques qui cernent le travailleur et le soumettent à des pressions constantes pour conduire sa vie selon la rationalité de la valorisation. Le salarié est conduit à développer et à vendre dans les meilleures conditions possibles sa force de travail pour obtenir le droit de consommer les biens et services produits dans la société et jouir d’un minimum de reconnaissance sociale. Il doit exercer sur lui-même des contraintes permanentes et s’opposer très souvent à ses propres pulsions ou à ses attentes par rapport à la vie et à la participation à la société. Il doit aussi domestiquer ses propres souffrances en faisant passer son auto-affirmation par des auto-limitations et auto-négations successives dans ses rapports avec autrui et dans sa recherche de sens devenant ainsi un dispositif de pouvoir sur lui-même (Vincent, 1995).

L’apparent retour de subjectivité à l’œuvre dans les nouveaux modes flexibles de production dont il est la condition de fonctionnement, renvoie en fait à une négation de la subjectivité encore plus grande qu’à l’apogée du taylorisme. Il conduit en fait “à une sorte de sacralisation du travail salarié dépendant, c’est-à-dire à un dédouanement de la domination du travail abstrait” vis-à-vis duquel il n’y aurait plus lieu de pen-

Référence

ser une alternative, puisque la liberté semble s'y être enfin imposée. Il y a là une illusion vigoureusement dénoncée par J.-M. Vincent qui relativise cette liberté qui n'engendre pas l'abolition des dispositifs de contrôle déjà en vigueur dans les organisations et concerne seulement ceux, toujours moins nombreux, qui ne sont pas conduits par la technologie à venir grossir les rangs de l'armée de réserve constituée par les exclus et les chômeurs.

La critique peut également stigmatiser une dissolution des collectifs qui renvoie les salariés "à leur solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents" (Dugue, 1994) par le truchement d'une injonction paradoxale du type "sois autonome". Tout devient alors potentiellement objet d'enjeux et de conflits, tout au moins dans les univers de salariés peu qualifiés dans lesquels E. Dugue (1994) a travaillé. La répartition du travail, l'accès à des travaux plus complexes et plus difficiles, les propositions d'amélioration de la production sont autant d'occasions de tenter de concrétiser ses espoirs de progression ou, tout simplement, de faire reculer la peur de l'exclusion et du chômage. En fait largement individualisante par les mises en concurrence qu'elle développe, la logique compétence est ici quasiment antagoniste de l'idée même de lien social harmonieux et reconduit au contraire les logiques de domination antérieures.

Enfin, dans un ordre d'idées relativement proche, la dénonciation peut traquer la reconduction sous d'autres formes des tentatives historiques du management pour "créer une communauté productive sur mesure" (Linhart, 1993) en cherchant à "changer les salariés avant que de changer le travail". Et ce de deux façons : en affaiblissant les collectifs existants par substitution de collectifs acquis aux intentions des

dirigeants (groupes de résolution de problèmes, cercles de qualité) et en individualisant les parcours et traitements, d'une part, et en travaillant sur l'identité professionnelle de ces collectifs, d'autre part. On retrouve ici l'idée selon laquelle il existerait des types de sociabilité et de lien social autour desquels les individus se regrouperaient "naturellement" et auxquels la logique de la compétence tenterait de substituer des formes "artificielles" de lien social, plus conformes à ses besoins et visées.

Mais, d'où qu'elles partent, toutes ces analyses ont en commun de chercher à briser une certaine forme "d'illusion" que véhiculerait le modèle de la compétence quant à ses réelles intentions ou conséquences à l'égard des individus et des collectifs au travail. Toutes procèdent d'une volonté de "dévoilement de l'intention" véritable des dirigeants et posent en filigrane la question de leur duplicité : on est loin ici d'une vision de confiance partagée dont

seraient absentes les perspectives de contrôle social ici remises à l'honneur.

Comme on le voit, la question de ce que crée (ou créerait dans des formes achevées encore à venir) le modèle de la compétence comme type de lien social dans et à l'organisation soulève de nombreuses analyses plus ou moins "optimistes".

Pour B. Coriat (1990), par exemple, les évolutions en cours dans les systèmes productifs au sein des entreprises et de la société tout entière ne sont pas sui generis bonnes ou mauvaises, par nature porteuses de lien social harmonieux ou désastreux : seul l'avenir sera capable de décider lesquelles des potentialités – positives et/ou négatives – s'actualiseront et l'emporteront dans la société. La période transitoire actuelle est un creuset sans valence positive ou négative dans lequel se forgent, dans une alchimie indécidable à l'avance, les structures sociales à venir.

J.-L. C.

Bibliographie

- Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, (302 p).
- Dugue, E. (1994), *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté*, Sociologie du Travail n° 3/94 (273-292).
- Laville, J.L. (1993), *Participation des salariés et travail productif*, Sociologie du Travail n° 1/93 (27-47).
- Linhart, D. (1993), *A propos du post-taylorisme*, Sociologie du Travail n° 1/93 (63-74).
- Linhart, D. (1995), *Les chemins de l'hégémonie*, in Bidet J.-Texier J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. «Actuel Marx Confrontation» (95-105).
- Reinbold, M.-F. - Breillot, J.-M. (1993), *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, coll. "Dynamiques d'entreprises" (171 p).
- Schwartz, Y. (1992), *De la qualification à la compétence*, Flash Formation Continue n° 339 (10-16).
- Schwartz, Y. (1995), *Circulation, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle*, in Vincent, J.-M. (1995), *Flexibilité du travail et plasticité humaine*, in Bidet J.-Texier J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Actuel Marx Confrontation" (155-164).
- Zarifian, P. (1994), *Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de la cohérence*, Actes du 5^e Congrès de l'AGRH, Montpellier (15-20).
- Zarifian, P. (1995), *Le travail : du modèle de l'opération au modèle de l'action*, in Bidet J.-Texier J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Actuel Marx Confrontation" (187-207).
- Zarifian, P. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, coll. "Dynamiques d'entreprises" (249 p).