HAL
open science

Gestion des compétences et valeurs du travail

Yves Lichtenberger

To cite this version:

Yves Lichtenberger. Gestion des compétences et valeurs du travail. José Allouche. Encyclopédie des ressources humaines. 3e ed., Vuibert, 2012, Divers supérieur Gestion, 9782311007305. hal-00739097

HAL Id: hal-00739097

https://enpc.hal.science/hal-00739097v1

Submitted on 5 Mar 2016

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.

Encyclopédie des ressources humaines
3ème éd., J Allouche coord.,
Vuibert 2011

Gestion des compétences et valeurs du travail

Yves Lichtenberger*

Résumé – Longtemps réservée aux seuls professionnels, l'exigence de compétence(s) s'étend aujourd'hui à l'ensemble des salariés. Autour de ce concept se construisent un ensemble de démarches et d'outils de gestion qui accompagnent une nouvelle conception de l'entreprise et des relations de travail. Là où l'organisation cherchait à cadrer a priori l'activité par la prescription des tâches, elle appelle aujourd'hui à la prise d'initiative, à la coopération, à l'autonomie et à la responsabilité. Les définitions de la compétence et leurs modes d'évaluation sont au cœur d'intenses débats sociaux nourris d'apports scientifiques de plusieurs disciplines, tout autant que de ceux de responsables d'entreprises et de syndicalistes, de formateurs et de consultants. Effet d'un durcissement de la concurrence ? Diffusion d'un nouveau modèle ? Ce texte essaie de cerner les moments d'apprentissage de nouvelles formes de performances et de mobilisation des individus au travail qui incitent à une redéfinition de la valeur même du travail et de ses modes de reconnaissance.

Mots clés : compétence, évaluation, organisation du travail, qualification, relations professionnelles.

Key words : competence, evaluation, industrials relations, skills, work organisation.

Le terme "compétence" s'est imposé dans la gestion des ressources humaines de façon somme toute récente. Comme celui de "profession", le terme a longtemps été réservé à l'exercice d'une activité libérale ou comportant une complète autonomie de jugement et d'action. Aujourd'hui il s'étend dans l'univers salarial car l'apport des individus au sein des organisations de travail y déborde les qualifications en usage. La compétence signe l'émergence d'un nouveau repère concurrentiel : la valorisation de l'initiative des salariés que les formes de rationalisation industrielle s'étaient acharnées à réduire. Leur autonomie et leur

* Lichtenberger Yves,
sociologue, professeur à l'Université Paris-Est Marne la Vallée, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts).
Axes de recherche : compétence professionnelle, évolution des organisations du travail et des relations professionnelles.
yves.lichtenberger@univ-paris-est.fr

responsabilité, bref leur "professionnalité", deviennent des conditions de développement de nouvelles formes de performance, même pour les moins qualifiés d'entre eux. Là où ils apparaissaient interchangeables au sein d'une même catégorie, « l'idée de compétence conduit, comme l'écrit G. Vergnaud (1998), à mettre le doigt sur "ce qui fait la différence" entre un individu et un autre sans que l'on sache forcément en distinguer clairement l'origine ou la raison ». En ce sens dans la plupart des disciplines le concept de "compétence" (ou plutôt celui plus analytique des "compétences" au pluriel) a d'abord une valeur éminemment pratique : en psychologie cognitive, en sciences de l'éducation, en ergonomie comme en économie ou en gestion, on en pose l'existence pour justifier une performance sans pour autant l'expliquer. Pas étonnant, dès lors, que les définitions se multiplient selon la visée opératoire de celui qui l'emploie : organisation du travail, formation, gestion de l'emploi, rémunération. Chacun, cadre opérationnel, responsable de ressources humaines, syndicaliste, consultant, formateur, le tire dans le sens qui lui est propre. « Peu importe, conseillait déjà Naville en 1956 à propos de l'émergence de la notion de qualification, on sait de quoi on parle » : au travers des regards particuliers, c'est bien la même réalité qui est évoquée, celle d'une implication accrue des salariés dans l'organisation de leur travail, engendrant le besoin de nommer et reconnaître la façon particulière dont chacun combine ses ressources pour faire face à des problèmes et situations complexes.

Aujourd'hui, le concept tend à acquérir une forme de solidité sociale au fur et à mesure de son objectivation tant dans des outils de gestion des ressources humaines que dans des accords collectifs d'entreprises et de branches qui accompagnent depuis les années 70 une profonde transformation de nos systèmes productifs et de nos manières même de travailler (Cannac 1986, Zarifian, 1988 et 1999, Minet et al. 1994, Ughetto 2009)). C'est la construction progressive de cette « notion témoin de notre époque » (Ropé et Tanguy, 1994) que nous allons nous efforcer de suivre pour en comprendre la pertinence et les limites.

1. Compétence et confrontations sociales, l'émergence d'une nouvelle forme de performance

La compétence a été longtemps l'apanage des gens de métiers et des cadres n'ayant de compte à rendre qu'à leurs pairs. La banalisation du terme, et son extension aux salariés d'exécution, marque une remise en cause et une redéfinition des formes tayloriennes de prescription du travail et du système "fordien" de relations professionnelles. Avec le recul ce mouvement, souhaité par une main d'œuvre plus formée et rendu possible par une automatisation des tâches les plus mécaniques de l'activité productive apparaît comme un long processus d'apprentissage de nouveaux modes de coopération ; apprentissage conjoint des acteurs concernés d'une redéfinition de la valeur du travail humain que la rationalisation industrielle avait considérablement appauvri et que les classifications Parodi n'arrivaient plus à saisir. C'est ainsi avec les grèves post soixante-huitardes des OS de l'automobile revendiquant de voir reconnue leur "compétence" et pas seulement la qualification de leur poste que le terme compétence fait son entrée dans les relations professionnelles (Lichtenberger 1999).

Vu ainsi, l'émergence de la compétence n'apparaît plus seulement liée à un durcissement d'exigences concurrentielles et organisationnelles, mais à un développement de capacités individuelles et collectives antérieurement bridées, voire contrées. Elle apparaît à la fois comme indicateur de problème –la contestation des organisations tayloriennes fordiennes- et

comme offre de solutions –la capacité d'initiative et d'innovation. On peut ainsi en saisir les étapes et les potentialités dans trois registres : celui du travail, des organisations et du marché.

- Le premier registre concerne la contestation de l'émiettement et de la spécialisation du travail industriel qui bloque la reconnaissance du travail effectif. Dès la fin des années 60, de la Suède à l'Italie en passant par la France éclatent, particulièrement chez les ouvriers de l'automobile et de la sidérurgie, des revendications d'un « bon travail qui utilise non seulement les bras et les jambes, mais aussi le cerveau et les capacités de décider des salariés » (Syndicat LO Suède), d'un « travail plus humain » (Allemagne), d'un développement de la « professionalita » des exécutants (Italie), d'une reconnaissance « de l'individu et pas seulement du poste » (France). Une telle contestation portait également en elle une nouvelle offre productive d'engagement professionnel de la part de ces mêmes personnels. Quelques établissements (Berliet-Venissieux, Sacilor-Imphy) expérimentent dans ces années, avec des motivations aussi militantes qu'opérationnelles, de nouvelles organisations qui serviront de creuset aux expériences ultérieures. Dès 1975, s'inspirant de ce qui avait été fait à Berliet, la grille conventionnelle de la métallurgie est refondue au profit d'une évaluation individualisée des emplois par critères classant qui entérine l'importance de l'autonomie et la responsabilité pour les salariés d'exécution, facteurs jusqu'alors considérés pour ces catégories comme fauteurs de désordre plus que de performance. En une trentaine d'années, ce mouvement se généralisera à toutes les conventions collectives intégrant souvent des grilles d'emploi décrites en termes de "compétences".

- Le second registre concerne la contestation des cloisonnements hiérarchiques et fonctionnels. Dans les années 70, faisant pendant aux revendications autogestionnaires qui sont aussi une valorisation des coopérations dans l'entreprise, s'expérimentent des formes de "modernisation négociée" (BSN) et de "management participatif" (Hewlett-Packard). La participation des salariés devient un souci du management, l'implication de chacun au delà de sa tâche faisant de ses "compétences" une "ressource humaine" pour l'organisation. La réappropriation des objectifs stratégiques de l'entreprise par des collectifs travaillant en groupes projet, capables de s'auto-organiser localement, devient une source vitale de performance.

- Le troisième registre fait retour au marché. La lassitude d'une consommation de masse standardisée laisse place à la valorisation d'une offre de produits et services diversifiés "orientés clients". S'ajuster en permanence à la variété et aux fluctuations des demandes des clients, être plus attentif à la qualité des services rendus qu'à la quantité produite, nécessite des ajustements continuels qui ne peuvent être obtenus qu'avec des salariés plus impliqués dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. La pression de la concurrence laisse de moins en moins place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer parti de l'initiative de leurs salariés.

Contestation et offre productive, amorçage expérimental dans des établissements de pointe, généralisation concurrentielle, ces temps distincts pour une entreprise s'imbriquent étroitement pour une société. Au travers d'eux le terme "compétence(s)", utilisé à la fin des années 60 comme contestation du taylorisme triomphant, repris des linguistes (Stroobants, 1993) par les formateurs dans les années 70 pour instrumenter l'évolution de la formation professionnelle, se généralise au cours des années 80 dans les dispositifs d'organisation et de gestion des ressources humaines.

Un tel mouvement n'est pas sans rappeler la façon dont l'extension de la rationalisation industrielle dans l'entre-deux-guerres avait débouché sur de nouvelles conventions collectives bouleversant les anciennes références de métier. Les "grilles Parodi", conclues dans les années 50 dans chaque branche professionnelle pour désigner et hiérarchiser les postes occupés sont plus le fruit des longues confrontations qui se sont déroulées aussi bien au sein du monde salarié que patronal qu'entre ces deux mondes, que d'une analyse objective des emplois. Non seulement ces conflits lui ont donné leur forme, mais ce sont eux qui ont procuré aux hiérarchies ainsi construites leur stabilité en même temps qu'une certaine inertie sociale (Saglio 1986). La valorisation de la compétence traduit un travail similaire de régulation nécessité par le recul des formes antérieures de prescription (Veltz 2000) et la transformation des formes de subordination (Suppiot 1999). Elle relève un nouveau défi productif : le développement de la valeur créée par l'implication et l'initiative des salariés dans l'organisation de leur travail.

2. Compétence et négociation sociale ou la compétence comme mode de qualification.

Dès 1955, dans un article traduisant une remarquable capacité d'anticipation, Touraine avait décrit l'évolution de la qualification professionnelle en distinguant trois formes qu'il faisait correspondre à trois stades d'organisation industrielle. Tout d'abord la qualification du professionnel valorisant son habileté développée dans l'apprentissage d'un métier ; la qualification est ici clairement attribuée à l'ouvrier et non à la fonction et ne préjuge pas, contrairement aux formes anciennes du métier, des responsabilités et des marges d'autonomie qui lui seront confiées. Il les découvrira en quelque sorte une fois au travail. Ensuite la qualification technique garantissant l'acquisition des connaissances nécessaires à la compréhension et à l'exécution des prescriptions ; la performance se déplace de l'habileté et de l'effort fourni individuellement vers la qualité de l'organisation et la bonne tenue des postes. La qualification se définit en fonction de l'organigramme et des places attribuées à chacun, cette distinction entre qualification du poste et qualification de l'individu, incompréhensible dans un univers de métier, sera une source de constantes contestations. Enfin la qualification sociale, assimilable à un statut, où le rôle du salarié se définit moins par le contenu prédéfini de son travail que par sa participation à un « réseau de communications de constructeurs, de surveillants et de contrôleurs », réseau dont les frontières n'ont depuis cessé de s'étendre. Déjà Touraine insistait sur la nécessité de concevoir un tel découpage non comme une succession automatique mais comme un processus « dont les possibilités peuvent être ou non utilisées. Il est possible de maintenir l'ouvrier dans un rôle de surveillance élémentaire, il est possible aussi de lui donner une compréhension large de l'ensemble technique au milieu duquel il se trouve placé, il est possible enfin, de reconnaître la nouvelle qualification sociale qu'implique la notion de statut ».

Dubar (1996) suggère de voir dans cette définition de la "qualification sociale", une anticipation de ce que les experts appelleront "compétence" à la fin des années quatre-vingt en liaison avec celui de compétitivité. Il ne s'agit plus en effet d'abord de « tenir un poste de travail », mais de « participer activement à la réalisation des objectifs de l'entreprise ». De ce fait « les qualités gestionnaires et relationnelles » deviennent essentielles, anticipant ainsi, trente ans avant, ce qui deviendra un des traits les plus distinctif de la compétence.

D'un côté, en opposition au concept de qualification (Paradeise 2001), le repère de la compétence marque quatre évolutions :

- la qualification renvoie à une certaine standardisation des capacités, par le métier ou le poste. La compétence met l'accent sur les différences entre les individus. Elle dépend concrètement d'un individu et non abstraitement de sa catégorie professionnelle. Elle traduit le caractère contextualisé et personnalisé d'une action, elle marque un style. « De ce fait elle est plus subjective, plus susceptible d'interprétation, plus sensible aux rapports de force dans l'entreprise » (Joubier, 2001),
- la qualification se reconnaît a priori au moment de la conclusion du contrat de travail, la compétence se révèle à posteriori au travers de la pertinence des initiatives prises et des responsabilités assumées. « Si c'est au pied du mur que l'on voit le maçon, c'est en haut du mur que l'on apprécie sa compétence » écrivait déjà Auguste Detoeuf, alias O.Barenton confiseur. La compétence s'inscrit dans un processus de développement et d'apprentissage continu au travail,
- la qualification garantit un potentiel requis par un travail donné, la compétence y ajoute la capacité à s'ajuster et évoluer en fonction des besoins de la tâche ou de la mission confiée. Elle opère un déplacement de l'organisation vers l'individu (ce qui ne veut pas dire vers l'individu isolé ni coupé de moyens, au contraire) quant à la responsabilité de la réussite effective d'une tâche ou mission,
- la qualification reconnue définit les capacités mises à disposition de l'organisation par le salarié en fonction de situations-type, la compétence inclut la mise en œuvre autonome de ces capacités en situation réelle de travail.

De l'autre, la compétence n'existe qu'en rapport à une activité donnée, repérée par quelqu'un ou par une instance. Il s'agit donc bien d'une manière de qualifier : qualifier par les activités réussies plutôt que par le poste tenu. L'opposition traditionnelle entre qualification et compétence ne porte-t-elle finalement pas essentiellement sur la distinction à établir entre qualification du travail et qualification du travailleur ? En passant du métier au poste, on était aussi passé d'une définition du travail par le travailleur, à une définition du travailleur par le travail (Clot 2008). La qualification par la compétence fait ainsi retour à une qualification du travailleur qui déborde celle de son poste.

Il y a en ce sens beaucoup d'ambiguïté à parler de "compétence requise", puisque justement l'organisation met d'autant plus en avant la compétence du travailleur qu'est attendu de lui autre chose que ce qu'elle est capable d'expliciter et de requérir. C'est ainsi que la qualification de la compétence d'un salarié fait souvent écho à sa professionnalité : est professionnel au sens fort, celui qui déclare (professe) que l'on peut s'en remettre à lui dans un domaine qui est le sien. Le professionnel est expert, il possède au travers de son savoir et de son expérience accumulée un large répertoire de situations et de solutions « Quand il ne sait pas, il sait quand même ». Il est stratège, il sait fonctionner en mode projet et construire les procédures de résolution de problèmes permettant de surmonter des difficultés non prévues. Il est fiable, il ne vous laisse pas en plan, il connaît ses limites et sait construire les coopérations nécessaires, « même quand il ne peut pas, il peut quand même » (Ughetto 2008). A l'inverse, de même que la compétence comme responsabilité se confie avant de s'éprouver, le professionnel n'agit bien que lorsqu'on lui fait confiance.

Une telle évocation de la compétence comme la professionnalité en souligne un des enjeux : à l'échange construit entre subordination à l'employeur et garantie d'une protection de revenu et d'emploi, succède aujourd'hui un équilibre difficile à rétablir entre implication au travail et reconnaissance (Bernoux 1981). La définition et l'élucidation du contenu des compétences y participent au prix d'un intense travail social comme il y en eu autour de la qualification dans l'entre deux guerres, travail fait de conflits et de compromis provisoires, à la fois recherche

d’efficacité et de légitimité. Chaque définition de la compétence et de ses composants implique une vision "sociétale" particulière d’un partage de responsabilité entre employeur et salarié. Ce sont ces composants de la compétence que nous voulons maintenant essayer d’éclairer.

3. Les degrés d'intensité sociale de la compétence

Passant de la désignation de la qualification contractuelle d'un salarié à sa compétence, on donne chair à un salarié : d'une catégorie abstraite on passe à un individu concret, d'un potentiel à une mise en œuvre effective, d'un rôle préécrit à son interprétation en situation. Ce faisant, on appréhende aussi un individu de plus en plus socialisé : doté de moyens et de responsabilités, agissant en interaction avec d'autres, plus ou moins coopératif, au fond ou seulement en façade. La compétence comme repère professionnel est plongée dans le plus vivant des relations professionnelles : ce qui s'y donne, s'y échange et s'y constitue comme identités, ce qui fait le lien "entre" les apports d'un individu et sa valorisation dans et par une organisation. Désignant et instituant cet "entre" l'individu et l'organisation, relation et non objet, elles existent, comme tout élément spécifiquement social, du fait d'être nommées. Constituées par tâtonnements et ajustements, pas étonnant que les définitions puissent en être imprécises et multiples. Le concept reste éminemment pratique, lié à ses finalités opérationnelles. Rien n'oblige du coup à ce qu'on use des mêmes références pour guider le travail que pour le rémunérer, qu'on utilise les mêmes fiches pour recruter que pour former, Il y a juste un besoin de cohérence entre divers outils. Il est important d'en avoir conscience pour mieux construire cet "entre" l'individu et l'organisation.

De la qualification à la compétence et vice versa :

*Les **ressources** d'un individu*	*qualités de l'individu* *définis a priori*	*relation individu + moyens* *en situation*	*effets individu + collectif* *évalués a posteriori*
approche synthétique et globale	**La qualification** un potentiel professionnel →	**La compétence** une prise de responsabilité ↓	**La performance** une atteinte d'objectif
approche analytique et partielle	↑ **des capacités** reconnues utiles dans un type ou une classe de situation	**des compétences** significatives effectivement exercées dans une situation particulière ←	**des résultats** mesurés au travers d'indicateurs

Ces précautions étant prises, les usages du terme compétence révèlent, en plus des différences de niveaux d'expertises propres à toute qualification, des degrés croissants de densité sociale du lien professionnel en fonction de l'implication des individus qu'ils manifestent et de l'ampleur de la confiance qui leur est faite.

Quatre degrés de compétences peuvent être soulignés :

- a)**. la compétence comme capacité** à effectuer une tâche, ce qu'un individu "sait…" ou "est capable de …". Il s'agit de nommer, en bloc ou en liste, des qualités d'un individu (ou d'un collectif) supposées intervenir dans la réalisation d'une performance.

Cette approche "substantialiste" (Campinos-Dubernet et Mary 1986) de la compétence, suffit lorsqu'il ne s'agit que de prescrire une tâche. Un premier risque est d'y limiter le regard qu'elle apporte sur l'individu en le réduisant à ce qu'on lui fait faire. Un second risque est de considérer ces capacités comme des caractéristiques substantielles de l'individu, éludant les conditions d'organisation et d'environnement qui lui permettent de réussir ou le font échouer. C'est ce que soulignent les sciences de l'éducation et l'ergonomie cognitiviste qui ont particulièrement développé cette approche pour éclairer les conditions de performance des individus et définir des chemins d'apprentissage. Elle ont ainsi élargit le concept initial de "capacité" en y ajoutant la nécessaire adaptation de l'action que requiert son effectivité en situation réelle. Dans les faits, une compétence nécessite toujours pour s'exercer une combinaison de plusieurs capacités, c'est toujours une "macro-capacité".

- b)**. la compétence comme qualification,** évaluation des qualités valorisées par celui pour lequel elle s'exerce. Notion proche de celle de qualification requise, elle met l'accent sur ce qui est attendu du salarié.

Cette approche "relativiste" est au cœur des politiques de ressources humaines. Elle reconnaît qu'un salarié sera jugé ou non compétent, voire sera estimé être devenu incompétent, non seulement en fonction de ses capacités, mais aussi en fonction de la stratégie de son entreprise ou des valeurs du groupe social auquel il appartient (que cherchent à exprimer les « critères classants »). Le regard est élargi à ce qu'un individu pourrait faire, ou à ce qu'il fait en dehors de ce qui lui est demandé ; ce qui est essentiel pour accompagner les mobilités et traiter conjointement l'évolution des organisations et celles des salariés. Un premier risque est du coup de trop couper gestion du travail et gestion des ressources humaines, de trop compter sur ces dernières pour gérer l'évolution et la mobilisation des salariés et d'en déposséder l'encadrement de proximité en oubliant que l'essentiel des changements d'un salarié se passe sur place ! Un second risque est de s'illusionner sur les limites d'un management des compétences et de croire pouvoir revenir avec des injonctions nouvelles à un pilotage de la mobilisation des salariés par l'organisation. La compétence, si elle est signe d'autonomie, ne se commande ni ne s'achète. Elle ne se mobilise pas de l'extérieur, c'en est bien là la difficulté.

- c). **la compétence comme habilitation**, c'est-à-dire comme attribution d'une responsabilité et d'un pouvoir de décision et d'action à un individu dans un domaine délimité en fonction de son savoir et de son expérience. C'est le sens ancien du latin *competentia*, repris par les juristes et désignant le droit conféré à une autorité de juger et décider dans le domaine qui lui est confié.

On pourrait parler d'une approche "institutionnaliste" où la compétence est définie par les limites de responsabilité qu'elle institue. Cela explique que le terme ait mis si longtemps à s'appliquer aux salariés d'exécution alors qu'il semblait naturel pour les salariés d'encadrement. Cette approche semble aujourd'hui faire se rejoindre les deux précédentes :

pas d'attribution de responsabilité sans reconnaissance des capacités à la tenir, et pas de reconnaissance sans substrat. Pourtant, l'existence d'un substrat stable et identique d'un individu à l'autre ayant réussi la même épreuve est une hypothèse infirmée par les travaux de psychologie différentielle et par les recherches de neurologie cognitive. Celles ci poussent au contraire à considérer que les individus s'y prennent de différentes manières et mobilisent des ressources différentes, pour réussir les mêmes activités. Dès lors il faut considérer cette troisième conception comme indépendante des deux premières : l'habilitation ne fait pas qu'officialiser une reconnaissance, elle crée en partie les ressources de la compétence, qu'il s'agisse de la confiance ou de la réputation accordée qui conforte la confiance en soi, elle-même source de réussite, ou de l'autorité attribuée qui donne pouvoir d'encadrement. L'habilitation est d'autonomie.

- d). **la compétence comme engagement** et prise de responsabilités par un individu de la situation professionnelle qui lui a été confiée. Est compétent celui qui prend sur lui d'arriver à débrouiller les problèmes rencontrés en situation là où les prescriptions sont insuffisantes pour prédéfinir les tâches.

Cette approche, que l'on pourrait appeler "conventionnaliste", fait de la compétence un mode de régulation des coopérations au travail. La nomination et la reconnaissance d'une compétence deviennent dans ce cadre une garantie de son effectivité parce qu'elles procèdent d'un échange social qui ne peut être construit que conjointement. Elles incluent une démarche partant de la responsabilité confiée et acceptée pour expliciter les conditions d'engagement du salarié, les moyens de travail et les formes de reconnaissance lui permettant d'exercer sa compétence. Il s'agit avant tout de qualifier la mission confiée à l'individu et d'expliciter l'interaction entre l'individu et l'organisation. La réussite de l'interaction est posée comme objectif commun de l'individu et de l'organisation, comme difficulté à résoudre là où elle était précédemment évoquée comme devant aller de soi. La tentation est évidemment forte d'en oublier les termes et de reporter sur l'individu seul la charge de la réussite. Risque particulièrement présent dans des situations mal déterminées courantes dans des organisations en constante évolution, d'en revenir à une évaluation culpabilisante de l'incompétence comme défaut du salarié ou manque de savoir être (Bellier 1998).

Ces différentes acceptions de la compétence comme capacité, qualification, habilitation et engagement, expliquent la difficulté d'une définition unifiée entre disciplines, chacune privilégiant l'angle d'approche sous lequel ses savoirs deviennent opérationnels (de Meyer, 1999). La compétence y apparaît plus comme l'indice de problèmes, que comme la désignation de solutions. De ces quatre approches on pourrait tirer un tableau ordonnant les débats scientifiques autour de l'effectivité et de la permanence de la compétence (a,b) versus son caractère purement contextuel (c,d), ou autour de son origine comme disposition interne à l'individu (a,d) versus sa dépendance de la définition des rôles par l'organisation (b,c). Mais c'est aussi cette polysémie qui assure au terme son épaisseur sociale et son développement en le constituant comme un creuset de discussions pertinent pour permettre aux différents acteurs en interaction professionnelle de régler la multiplicité de leurs approches.

Il est de plus frappant de voir un mouvement similaire se produire dans la plupart des pays développés. Le terme compétence que l'on traduisait jusqu'à peu en hésitant en anglais entre hability et skill et qui avait du mal à se différencier en allemand de celui de Qualifikation trouve aujourd'hui de clairs correspondants dans les mots de competence, competency et Kompetenz. Il est frappant par exemple de constater combien le terme de compétence s'est plutôt substitué à celui de qualification là où les repères conventionnels de qualification étaient les plus faibles ou devenus obsolètes, alors qu'ailleurs s'établissait une articulation

entre les deux. Ainsi en Allemagne où la conception de la qualification inclut une forte dimension de responsabilité professionnelle héritée d'une tradition restée vivante de métier, la compétence a d'abord désigné les capacités transversales, notamment commerciales et relationnelles, qui se développaient de façon non spécifique d'une branche donnée.

4. Nature et contenu de la compétence.

"Savoir en acte", "savoir opérationnel validé en situation", "capacité de maîtrise d'une situation professionnelle", les définitions de la compétence professionnelle en vigueur dans les accords sociaux, rejoignant celles des scientifiques, celle de M.de Montmollin (1986) : « ensemble stabilisé de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Ils sédimentent et structurent les acquis personnels », celle de G.Malglaive (1990) : « la mise en œuvre dynamique d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée, avec les moyens disponibles », celle de C.Levy-leboyer (1996) « les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrées, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises ».

Ces définitions ont en commun trois caractéristiques :
- la compétence renvoie à la mise en œuvre effective d'actions pertinentes et non seulement au potentiel supposé par une qualification. S'appuyant sur l'évaluation d'actions réussies, elle en présume la reproductibilité,
- la compétence s'apprécie individuellement (y compris la compétence collective qui renvoie à celle des membres d'un collectif considéré comme unité). Alors qu'à qualification égale deux salariés sont censés être interchangeables, la compétence met l'accent sur ce qui les différencie. C'est une des apories du modèle de la compétence : l'individualisation qui différencie des individus, différencie des individus de plus en plus interdépendants.
- la compétence est toujours contextualisée. Elle s'apprécie en situation réelle et se révèle au travers de l'action et des performances atteintes. Pour autant, en dehors de situations-test, on ne peut identifier compétence et performance. C'est une autre aporie du modèle de la compétence : en situation professionnelle, la performance est essentiellement collective et conjoncturelle, c'est-à-dire dépendante d'un mode d'organisation et d'un contexte de l'entreprise. Réussir nécessite d'essayer et de faire des erreurs, de se retenir, de coopérer et de se dévouer pour les autres, autant d'actions qui ne se voient pas directement dans les résultats obtenus.

Ces apories de la compétence, effective et présumée, individualisée dans un contexte coopératif, opérationnelle et cachée, marquent aussi la distance à établir entre la possibilité de la caractériser de façon objective, possibilité réservée à des situations de test ou de formation, et sa nécessaire objectivation sociale. Distinguer les deux, sa réalité et sa dénomination, c'est mettre l'accent sur son caractère éminemment social, objet social nommant une relation entre un individu et une organisation (ses attentes à l'égard de l'individu comme les moyens qu'elle lui apporte pour réussir), et non objet physique qui pourrait en être détaché. C'est aussi distinguer la reconnaissance globale de la compétence (au singulier) d'un salarié, et sa décomposition analytique, toujours partielle et partiale, en compétences (au pluriel)

significatives, sans pour autant être exhaustives, ni porteuses par elles-mêmes d'une particulière valeur sociale. A l'inverse, la confusion des deux, transposant le vocabulaire des formateurs dans les pratiques de gestion, a conduit dans bien des cas, sous couvert d'une explicitation de comportements attendus sur lesquels il était nécessaire d'attirer l'attention en formation, à faire des référentiel de compétences une liste d'injonctions managériales et un outil de sélection là où ils avaient été conçu pour former et développer en indiquant un chemin. Eviter une telle naturalisation de la compétence implique comme le souligne justement Le Boterf (1994) de ne pas la limiter à « une somme de savoirs, de savoir-faire, et de savoir être », mais de mettre l'accent sur le fait qu'elle est toujours « une combinaison pertinente opérée par un individu en situation de ressources qui lui sont propres ou apportées ».

Définir la compétence comme combinaison de ressources, c'est la faire sortir de l'ordre du savoir pour la situer dans l'ordre de l'action, dans celui des décisions prises et des responsabilités exercées. Le mystère de la compétence est celui même de l'action qui fait qu'un individu "sachant", et même "sachant faire", fait ou ne fait pas selon les moyens qui lui sont donnés, selon ce qu'il perçoit d'un contexte, des possibilités ouvertes ou fermées, des attentes et des craintes, des engagements et des refus qui s'y réactivent. Dès lors on peut regrouper l'apport des analystes de la compétence autour de trois dimensions sur lesquelles toute action s'appuie :

- celle des savoirs, qu'il s'agisse de connaissances (savoir de référence) ou de savoir-faire (savoir pratique). Parmi eux, la compétence met particulièrement l'accent sur les savoirs procéduraux, ce que l'on pourrait appeler les habiletés cognitives, telles les capacités d'analyse, de diagnostic, de résolution de problème, et sur les savoir-faire relationnels, capacité à s'exprimer, à communiquer et échanger des informations. En ce sens la compétence apparaît comme une forme élargie de la qualification traditionnelle, mise à jour de la dimension plus cognitive et plus collective du travail,

- celle des moyens et du pouvoir de faire. Dire que la compétence est toujours contextualisée, c'est aussi dire qu'elle est une relation opérée par un individu entre ses ressources et les moyens dont il dispose : moyens matériels, formation et informations, accès à des sources d'expertise, mais surtout et trop souvent négligés une claire définition de ses objectifs, de l'importance de son action pour son collectif de travail et pour la performance d'ensemble de l'entreprise, de son champ de responsabilité et de ses marges d'appréciation et d'innovation. C'est à ses conditions qu'il peut être en situation d'agir de façon compétente, c'est-à-dire pertinente. Il en découle que l'évaluation de la compétence d'un salarié ne peut être unilatérale, elle ne peut que résulter d'une évaluation réciproque : elle engage un avis de l'organisation sur le salarié, tout autant qu'un avis du salarié sur l'organisation. Dans une telle perspective, les entretiens professionnels deviennent un moment clé d'une construction conjointe de la compétence d'un salarié et de la compétence de l'organisation.

- celle du vouloir, traduisant l'engagement du salarié à tenir et assumer la responsabilité qui lui est confiée. La compétence implique que le salarié ait des motifs d'agir, ce qui est souvent traduit par une exigence de motivation, comme si la motivation était une disposition intrinsèque des personnes, étrangère aux gratifications et formes de reconnaissance qu'elles peuvent trouver dans leur activité. La motivation n'est pas un savoir être ni une compétence, elle met l'accent sur une dynamique d'appropriation par un individu des contraintes et opportunités fournies par le travail et réinterprétées en fonction de son propre système de valeurs et de préférences.

5 évaluation et reconnaissance de la compétence

Parler de la compétence d'un salarié, c'est parler de la pertinence de son activité professionnelle elle-même vue comme action, c'est-à-dire comme initiative exerçant et engageant une responsabilité. En ce sens, les trois dimensions de savoir, de pouvoir et de vouloir, proches de celles d'expertise, de stratégie et de fiabilité évoquées à propos de la professionnalité, font référence la première au savoir et à l'expérience antérieurement accumulée, la seconde aux conditions de décision en situation, la troisième à la reconnaissance de la performance obtenue, que celle-ci se traduise sur le plan matériel, financier ou symbolique. Pourtant ce dernier point semble difficile à trancher, l'abondante littérature de gestion en témoigne. Outre la difficulté d'accorder caractère individuel de la compétence et celui collectif de la performance, de faire la part de ce qui relève de l'individu et de l'organisation ou du contexte qui pousse à des quasi-négociations lors des entretiens professionnels, les formes de rémunérations préconisées restent loin d'être légitimement stabilisées. Elles oscillent entre une décision hiérarchique « verticale » privilégiant primes et promotions aux résultats, et une convention plus horizontale misant sur la reconstitution d'identité professionnelle et la pression latérale des collègues poussant chacun à « tenir son rang » une fois établi l'accord collectif sur les niveaux de professionnalité et les exigences qu'ils comportent. Cette opposition se retrouve dans les pratiques d'entreprises, certaines faisant de l'outil rémunération un levier et un préalable de leurs évolutions, d'autres au contraire attendant pour l'instrumenter que les transformations opérées au travail permettent d'y voir plus clair sur les nouvelles identités qui en résultent.

Il est clair en tout cas qu'il y a un impératif de cohérence entre forme d'organisation du travail et rémunération. Il est par exemple difficile d'obtenir durablement une plus forte implication des salariés au travail en privilégiant des formes de rémunération et de progression à l'ancienneté. Le développement de « démarches compétence » réactive une question posée de façon récurrente à propos de la qualification : là où le professionnel est payé en fonction de son niveau, l'ouvrier non qualifié l'est en fonction de la quantité de travail effectué. Doit-on de la même manière reconnaître la compétence (au singulier, de façon globale) en fonction du degré de professionnalité et de responsabilité exercé, ou doit-on rémunérer les compétences (au pluriel et de façon analytique) en fonction à la fois de leur niveau et surtout de leur nombre ? Ces deux solutions s'expérimentent et parfois se juxtaposent dans les entreprises en fonction des catégories concernées, et correspondent à des choix d'organisation et à des conceptions différentes de la nature de l'autonomie accordée aux salariés.

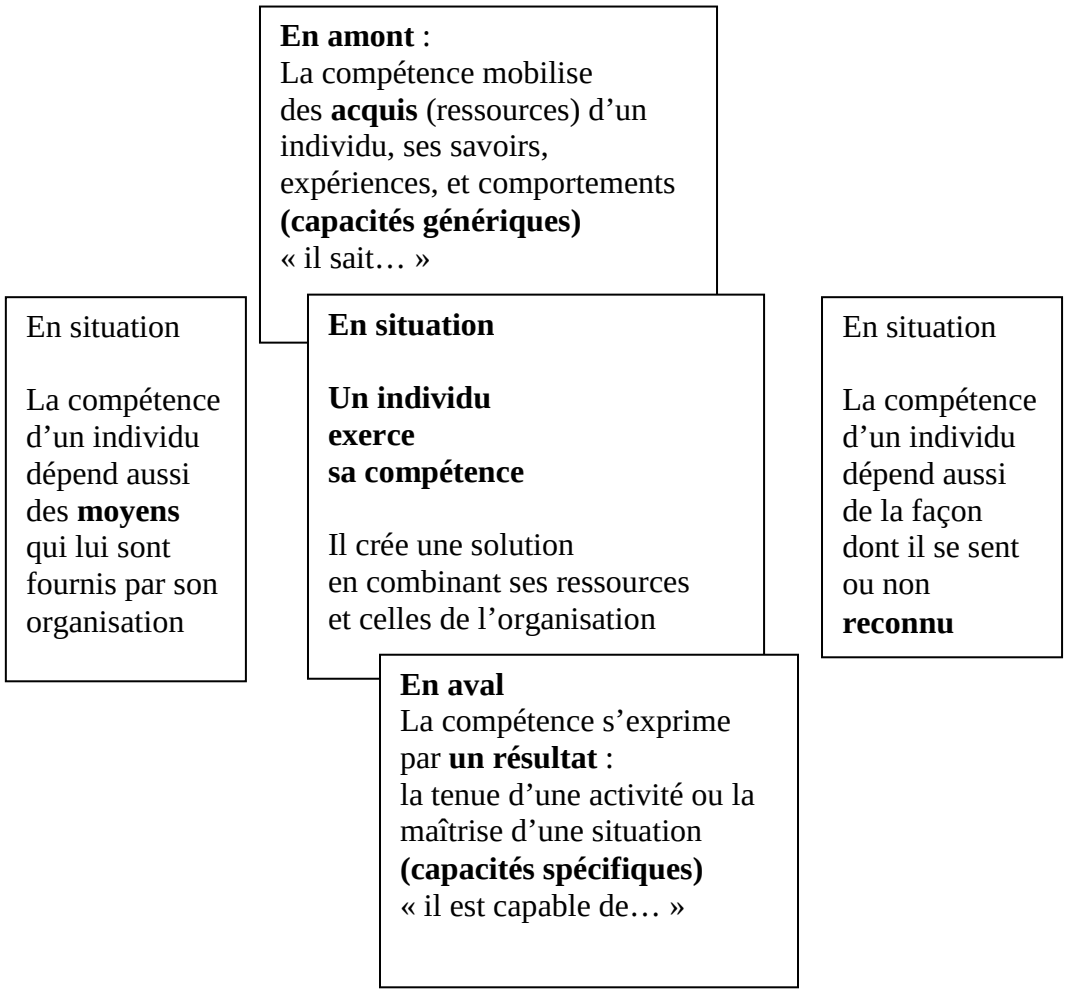
La remarque précédente conduit à insister, une fois encore, sur le caractère conventionnel des désignations de compétence. Les compétences ne sont pas des facultés dont on pourrait comme le goût ou l'odorat délimiter les cellules et les neurones concernés, elles sont le résultat d'un processus de définition sociale dans lequel les acteurs négocient les façons de les qualifier (Reynaud, 1988, 2001 Si elle s'appuie évidemment sur des qualités personnelles, c'est toujours l'organisation qui la qualifie en habilitant (Giddens 1988) les individus à en disposer. La définition des compétences, est ainsi au cœur de l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et l'activité de ses salariés : elle donne un sens au travail. Le référentiel de compétences dépasse ainsi largement sa nature d'outil "RH", d'un côté il explicite les

activités valorisées par l'organisation et les évolutions souhaitées, de l'autre il est un repère permettant aux individus et aux collectifs d'orienter leurs efforts et de se développer.

Il apparaît du coup particulièrement important de lier ces deux aspects dans l'élaboration de référentiels de compétences. Pour être décrite, *la compétence* d'un individu peut être repérée en énonçant *les compétences* jugées les plus significatives de son activité professionnelle :
- *"compétences métier"* (savoir, savoir-faire, connaissance des particularités d'un secteur), en rapport avec ce que l'on transforme par son activité,
- *"compétences service"* ou "*orientée client*" (capacité à comprendre et intégrer des contraintes de coût et de délai), en rapport avec le destinataire de l'activité,
- *"compétences relationnelles", "de coopération" ou "d'organisation" (*capacité d'expression et de compréhension d'autrui, de discussion et de négociation), en rapport avec le caractère collectif du travail: les collègues, la hiérarchie, les partenaires.

Pour mieux expliciter chacune de ces compétences deux approches sont souvent combinées, qui partent soit de leur amont en nommant les savoirs et capacités générales qui la génère (savoir lire, savoir résoudre une équation, savoir-faire un exposé, savoir s'organiser,…), soit de leur aval en nommant les résultats significatifs qui la valident (répondre à une demande d'information, débrouiller tel type de dossier,…).

La compétence est l'exercice d'une responsabilité professionnelle.



Les capacités génériques, souvent explicitées par la formule "sait…", trouvent à s'appuyer sur les taxinomies établies par les didacticiens comme objectifs de formation. Leur généralité par rapport aux situations où ils peuvent s'appliquer leur confère par principe une plus grande transversalité en même temps que l'inconvénient d'une moindre garantie d'effectivité (Rey 1996). C'est l'interrogation récurrente sur les diplômes qui mesurent un acquis de formation sans que les performances attendues ne s'en retrouvent automatiquement en situation de travail. De plus l'efficacité d'une capacité générale dépend beaucoup de la situation elle-même : celui qui "sait animer" ou "sait communiquer" peut échouer dans un contexte à forte dimension technique où ces mêmes qualités peuvent être a priori plutôt perçues comme signe de superficialité.

Les capacités spécifiques, plus souvent exprimées par "est capable de …", font échos à de nombreuses recherches de psychologie différentielle visant à établir un répertoire d'activités-type, qui n'ont pour autant jamais abouti à un répertoire stabilisé. Ils ont l'avantage inverse des précédents d'une plus forte effectivité et l'inconvénient d'une moindre transversalité. Ils s'appliquent par principe à l'ensemble d'une classe de situation, mais disent peu de chose sur leur possibilité d'être réutilisés ailleurs. Cela pose la question de la maille de définition des activité-repères de compétences : trop étroite, elle bloque les mobilités, trop lâche, elle perd son efficacité d'organisation du travail.

De fait les référentiels existants sont un mixte des deux approches, alors qu'elles renvoient à des modes d'acquisition très différents (Combes 2005). Ils établissent des listes de savoirs, capacités et parfois comportements attendus, laissant le soin à chaque encadrant de terrain et à chaque salarié de trouver la façon de les apprendre et de les combiner avec pertinence. De fortes différences se constatent dans l'usage de ces référentiels, simple liste d'activités plutôt utilisés comme élément d'évaluation de capacités et de sélection du personnel, ou tableau de bord guidant l'évolution des personnels en liant activités valorisées, modes d'apprentissage et condition de réalisation.

7. Gestion des compétences et développement des individus

La désignation des compétences des salariés recouvre un triple enjeu : nommer les compétences utiles, les produire et à tout le moins comprendre ce qui facilite ou inhibe leur exercice, les reconnaître ce qui revient à habiliter les salariés à les exercer. Ces trois objectifs devraient renouveler en profondeur les outils de gestion des ressources humaines : établissement de référentiels, transformation des politiques de formation et de mobilité, nouveau rôle des entretiens professionnels, refonte des politiques de rémunération.

De ces transformations et des confrontations qui les accompagnent émergent une pluralité de "modèles de la compétence" (Zarifian 2004, Ughetto 2009): conduisent-ils à une recontractualisation des rapports de travail donnant plus de place aux ajustements individuels entre un salarié et sa hiérarchie, ou au contraire à leur réinstitutionnalisation impliquant une redéfinition des rôles et des identités professionnelles ? Il est prudent de constater que ces deux logiques peuvent coexister dans la même entreprise, concernant parfois des populations ou des secteurs différents ; ce qui émerge n'est pas la victoire d'un modèle sur l'autre mais la construction d'une cohérence qui implique également, au-delà de l'entreprise, la façon dont se renouvellent le système éducatif, les syndicats, ou la place du travail dans la vie sociale.

En conclusion deux points de frictions méritent d'être soulignés.

Le premier, déjà évoqué, concerne la tension entre une reconnaissance des compétences d'un salarié comme somme de ses apports à l'entreprise, et celle de sa compétence comme signe de sa professionnalité et des responsabilités qui lui sont confiées. Dans le premier cas le référentiel est construit comme levier de prescription du travail et souvent directement connecté au système de rémunération. Dans le second la décomposition analytique des compétences n'a d'intérêt que comme élément réflexif permettant de baliser le chemin d'un développement des individus et d'une amélioration continue de l'organisation ; la rémunération en est généralement déconnectée pour être appuyée sur un dispositif autonome d'évaluation globale des emplois. L'apparition de nouveaux outils de "Knowledge management" vient à court terme renforcer la première tendance, mais, comme cela a été le cas pour les procédures qualité, rien n'interdit qu'ils deviennent un outil plus partagé d'apprentissage professionnel.

Le second concerne l'opposition entre "gestion des compétences" et "gestion par les compétences". La première prolonge les formes de gestion patrimoniale de l'entreprise à ces actifs immatériels que constituent les compétences de ses salariés, il s'agit de prolonger pour les activités cognitives l'intense travail analytique que Taylor avait initié pour les activités manuelles et d'en faire une base de réorganisation voire d'informatisation du travail (Mainier 2010). Dans cette logique, le travail d'organisation prime et encadre le développement des compétences attendues. La seconde dynamique fait « du développement des compétences professionnelles des salariés l'un des critères fondamentaux du succès et de la croissance de son entreprise » (Accord Acap 2000, Usinor 1998). Le développement de la compétence se produit dans l'appropriation et non plus dans la simple application de la stratégie. Ici c'est le développement des compétences qui tire l'organisation et l'amène à se transformer.

Bibliographie:

BELLIER S.(1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert.
BERNOUX Ph. (1981), *Un travail à soi*, Paris, Privat.
CANNAC Y. (1986), *La bataille de la compétence*, Paris, Les éditions d'organisation.
CAMPINOS-DUBERNET M, MARRY C. (1986), "De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification, quel rapport à la formation ?" in Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des recherches en France*, Paris, La Documentation Française.
CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
COMBES M-C. (2005), Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail, in C. Jouvenot et M. Parlier (dir.), *Elaborer des référentiels de compétences*, Lyon, Anact.
DUBAR C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du travail*, n°38-2, p.179-193.
JOUBIER J.M. (2001), "Compétences(s), qualification(s), un enjeu de reconnaissance", *La Revue de la Cfdt*, n°39, p.22-25.
LE BOTERF G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les éditions d'organisation.
LEVY-LEBOYER C. (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Les éditions d'organisation.
LICHTENBERGER Y. (1999), "Compétence, organisation du travail et confrontation sociale", *Formation-Emploi*, n°67, p.93-107.
MALGLAIVE G. (1990), *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF.
MAINIER E. (2010), la compétence à l'épreuve de la réification, in Marmoz L., Attias-Delattre V. (dir.), *Ressources humaines, forces de travail et capital humain*, L'Harmattan
MEYER (de) A., DUBUISSON S., LE BAS C. (1999), "La thématique des compétences, une confrontation des points de vue disciplinaires", Foray D., Mairesse J. (Dir.), *Innovations et performances*, Paris, EHESS.
MINET F., de WITTE S., PARLIER M. (coord.) (1994), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan.
MONTMOLLIN M. (1986), *De L'intelligence de la tâche*, Éditions Peter Lang, Berne 1986, repris dans *Sur le travail*, Toulouse, Octares.
PARADEISE C., LICHTENBERGER Y. (2001), "Compétence, compétences", *Sociologie du travail* n°43-1, p.33-48
REYNAUD J.-D. (1988), "La négociation de la qualification", *Archives européenne de sociologie*, 1988, repris (1995) in *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares.
REYNAUD J.-D. (2001), "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du travail* n°43-1, p.7-31
ROPÉ F., TANGUY L. (1994), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
REY B. (1996), *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF.
SAGLIO, J. (1986), "Hiérarchies salariales et négociations de classifications, France 1900-1950", *Travail et emploi* n°27, p.7-19.
STROOBANTS M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Université de Bruxelles.
TOURAINE A. (1955), "La qualification, histoire d'une notion", *Journal de psychologie normale et pathologique*, Janvier-Mars, p.97-112.

UGHETTO P. (2008), Une démarche compétence entre accompagnement et contrôle des salariés, in Devin B., Jouvenot C., Loisil F. (dir.) *Du management des compétences au management du travail*, Anact.
UGHETTO P. (2009), Organisation du travail et compétences : une réflexion à reprendre, *Education permanente*, n°180, p.259-268
VELTZ P. (2000), *Le nouvel ordre industriel*, Paris, Gallimard.
VERGNAUD G. (1998), Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétences, *Cahier des Journées internationales de la formation*, n°3, CNPF, Paris.
ZARIFIAN P. (1988), "L'émergence du modèle de la compétence", Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après taylorisme*, Paris, Economica.
ZARIFIAN P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons.