

Savoir/agir numéro 3, mars 2008

Le travail à l'épreuve de la compétence

Frédéric Neyrat

Maître de conférences en sociologie

Université de Limoges

Chapô : *À la façon dont la notion de compétence s'est diffusée dans le monde des entreprises, au début des années 1990, on aurait pu penser que la « compétence » connaîtrait le même sort que toutes ces ruptures conceptuelles que le management célèbre régulièrement. Car la diffusion de la « compétence » (à travers différentes formules gestionnaires « logique compétences », « gestion 'des' ou 'par les' compétences », et dans un univers où les sigles font toujours florès, GPEC¹, voire GPPEC²) dans le monde des entreprises, et donc du travail, a été extrêmement rapide. L'encyclopédie de gestion³, parue en 1989, ne lui consacre pas de notice ; et si dans l'article intitulé « gérer à temps les ressources humaines », on évoque bien la nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois, nulle trace de « compétence » dans ce développement !*

C'est à partir du début des années 1990 que la compétence va entrer dans la panoplie des outils de gestion. Selon un schéma désormais classique, cette technique de gestion, d'abord expérimentée dans les entreprises « privées », va être ensuite importée par le secteur public⁴. Le succès de la logique des compétences se lit aussi dans le fait que non seulement elle est devenue la *novlangue* managériale, mais que de plus elle a envahi l'univers scolaire. Françoise Ropé et Lucie Tanguy avaient noté cette double diffusion dès le début des années 1990⁵. Elle s'est encore accélérée par la suite et tous les ordres d'enseignement ont été ainsi progressivement sommés de décliner leurs programmes en termes de compétences, au nom de l'efficacité pédagogique⁶ et des impératifs de professionnalisation⁷.

¹ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

² Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences selon la « terminologie » dont le cabinet *Développement et emploi* revendique la paternité (« le fait que notre terminologie soit tombée dans le domaine public » Cf. *Développement et emploi*, 1981-2001. *Vingt ans d'un cheminement collectif*, Éditions Développement et emploi, p. 98.)

³ Patrick Joffre, Yves Simon, *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1989.

⁴ Et lorsque les administrations s'en saisissent au début des années 2000, c'est avec cette foi particulière des nouveaux convertis, en se lançant par exemple dans la construction de savants référentiels destinés à décrire les métiers, alors que les entreprises et leurs consultants affichent désormais une certaine distance vis-à-vis de cette démarche.

⁵ Françoise Ropé, Lucie Tanguy (dir.), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, 1994.

⁶ La diffusion de la logique des compétences dans l'enseignement s'inscrit également dans le cadre des recommandations des organisations internationales. Le Programme international pour le suivi des élèves (PISA), lancé par l'OCDE, et qui se donne comme une mesure objective des compétences des élèves (et non plus de leurs seules connaissances), dont les premiers résultats ont été publiés en 2001, est depuis devenu l'indicateur de l'efficacité des systèmes éducatifs. Cf. sur l'influence des organisations internationales dans la redéfinition des politiques éducatives, Christian Laval, Louis Weber (dir.), *Le nouvel ordre éducatif mondial*, Nouveaux Regards/Syllepse, 2002.

⁷ En 2004, l'Agence de modernisation des universités organisait un séminaire pour inciter les établissements à décliner les diplômes LMD en compétences. Trois ans plus tard, l'incitation, des présidents d'université est devenue obligation, ministérielle, à l'occasion de la campagne de (re)habilitation (ce droit de délivrer les diplômes nationaux – la licence, le master, le doctorat – conféré par l'État aux universités pour une durée de quatre ans) des diplômes. Et l'exigence vaut tout autant pour les diplômes généraux (une licence de mathématiques par exemple) que pour les diplômes professionnalisés (une licence professionnelle, « Distribution : aménagement de rayons » par exemple).

Bataille de la compétence et guerre contre l'école

À cette aune, « la bataille de la compétence » qu'Yves Cannac⁸ et la Cegos proposaient d'engager dès 1985, dans leur ouvrage éponyme⁹, a bien été gagnée. Alors que le terme est absent du vocabulaire managérial, on l'a vu, les auteurs lui donnent déjà un contenu, extrêmement proche de la définition qui sera avalisée lors des Journées internationales de la formation de Deauville en 1998, lorsque le Medef fixe à ses adhérents « l'objectif compétences », présenté par Ernest-Antoine Sellière comme une « révolution managériale »¹⁰. La compétence « se distingue nettement du savoir académique »¹¹. Elle est un « savoir global » associant toujours au savoir (« théorique ») « un savoir-faire et un savoir-vivre ». On retrouve ici la trilogie de la compétence, ô combien ressassée depuis, même si le « savoir-vivre », désignant les compétences relationnelles, sera par la suite renommé « savoir-être ». Mais Yves Cannac affirme aussi que la compétence est un « savoir validé par l'action » (p. 37), le diplôme ne pouvant dès lors l'attester, et un « savoir issu de l'entreprise » (p. 38). Les rédacteurs de la Cegos proposent également des voies d'opérationnalisation de la compétence, qui vont être par la suite reprises : « bilan de compétences » (p. 43) et « procédures de validation des compétences acquises assurant à celles-ci le maximum de transférabilité » (p. 76). Et d'assigner aux syndicats, dans une entreprise réconciliée, le soin de s'occuper de cette dernière question.

Mais la « bataille de la compétence » est aussi une guerre contre l'école et le système de formation continue. Cannac veut « faire de l'entreprise un système éducatif » (p. 48), ce qui suscite alors les réserves des syndicats, dont il dit que « leur répugnance est grande à admettre que l'entreprise, qui a pouvoir sur les corps, puisse étendre sa juridiction aux âmes » (p. 48). Si l'ouvrage *La bataille de la compétence* est largement prophétique, la réalisation de la prophétie doit beaucoup au travail de polissage (c'est-à-dire ici d'élimination de ces aspérités « radicales-libérales » créées par les errements de la plume de Cannac) opéré par ceux, consultants, sociologues, économistes, qui vont constituer le « modèle de la compétence ».

La vulgate de la compétence

Un modèle et une vulgate. La gestion par les compétences est présentée à la fois comme une nécessité, à laquelle on ne peut se soustraire, et comme une opportunité, notamment pour les travailleurs. Dans un monde économique de plus en plus concurrentiel, où les révolutions technologiques se succèdent, les métiers doivent être redéfinis autour des compétences, pour permettre les adaptations nécessaires. En d'autres termes, il faut aussi que les salariés en rabattent sur leurs prétentions compte tenu de l'évolution du monde.

Il est une présentation beaucoup plus positive pour justifier le passage à la compétence : nous entrerions dans une nouvelle ère, marquée par l'harmonie des rapports sociaux et la reconnaissance de ceux qui ne l'étaient pas jusque-là. La gestion par les compétences signifierait une rupture complète avec les schémas tayloriens/fordiens, ses logiques de postes (traduisant une conception étroite de la qualification), d'exploitation de l'homme, d'insatisfaction croissante au travail, de compromis fondé sur la renonciation du salarié à la réalisation de soi dans le travail, en échange de l'accès à la consommation de masse. Elle permettrait la reconnaissance, reconnaissance du travail réel, au-delà du travail prescrit, reconnaissance des individus, et plus seulement des travailleurs. La rengaine de la

⁸ Normalien, agrégé, énarque, ce haut fonctionnaire (conseiller d'État) sera PDG de Havas (de 1978 à 1981) puis président de la Cegos de 1985 à 1998.

⁹ Yves Cannac et la Cegos, *La bataille de la compétence*, Éditions Hommes et Techniques, 1985.

¹⁰ Medef, *Objectif Compétences*, Journées internationales de la formation, tome 12, p. 4

¹¹ *La bataille de la compétence*, p. 34

compétence semble d'ailleurs avoir fait tourner la tête à un certain nombre de sociologues et d'économistes marxistes, théoriciens de la société post-économique et du capitalisme cognitif. La reconnaissance est aussi promise à tous les exclus, exclus du diplôme, exclus du marché du travail. La mise en évidence de leurs compétences, via un bilan et la mobilisation de référentiels, et leur certification via la validation des acquis faciliteront leur insertion professionnelle ou leur retour à l'emploi. L'entreprise nouvelle est un lieu pacifié, car la logique « compétences » est « win-win ». L'employeur et son entreprise tireraient profit de l'investissement au travail de salariés mieux reconnus, qui déploient leurs compétences, ont le souci de la qualité et de leurs responsabilités, s'investissent non seulement dans le travail mais dans la réussite de l'entreprise. Mais les salariés sont tout aussi « gagnants ». Ne sont-ils pas bénéficiaires d'une gestion prévisionnelle des emplois¹², qui anticipe les évolutions du « métier » de l'entreprise, et permet dès lors aux salariés de s'y adapter ? L'entreprise aide ici ses « collaborateurs » en redéfinissant leurs fonctions et s'ils ne peuvent s'adapter à cette nouvelle définition, en leur proposant de continuer à exercer leur activité « traditionnelle » sur un autre site. Et là encore, dans le maintien de l'employabilité des salariés, employeurs et salariés œuvreraient de concert : l'employeur concevrait des formations destinées à développer les compétences, le salarié, non seulement y participerait, mais devenu acteur de sa formation, y co-investirait.

L'épreuve de la compétence

Sans conteste, la mise en œuvre de la logique compétences a pacifié les relations professionnelles. Et ce n'est pas seulement du fait de cette représentation harmonisante de l'entreprise dont elle est porteuse. La gestion par les compétences individualise fondamentalement la relation salariale. Tout se joue largement désormais dans un rapport totalement individualisé entre le salarié et le représentant de l'employeur, le « n+1 » ou un membre de la direction des relations humaines. La gestion par les compétences s'incarne dans l'entretien d'évaluation (quel que soit le nom qu'on lui donne ici ou là). Un entretien présenté comme un moment de rencontre et d'échange, conduit de façon en général empathique mais où se scelle le destin du salarié. Reconnaîtra-t-on ses compétences ? Parfois, même si cette reconnaissance est souvent symbolique. Mais il pourra tout aussi bien être l'objet d'un jugement d'incompétence. Et ce n'est pas seulement le travail réalisé qui est en jeu, puisque c'est la personne même qui est évaluée, son implication, son autonomie, ses compétences relationnelles, son savoir-être, notions floues, bien qu'elles soient opérationnalisées, nous dit-on, dans des référentiels de compétences. Des référentiels, qui ont été souvent négociés collectivement et rendent dès lors difficile la contestation de leur usage (et de leur verdict) par le salarié en entretien. La transparence et l'objectivité du référentiel masquent mal l'arbitraire et l'impérialisme d'un jugement de compétences qui porte non seulement sur ce que font les gens mais sur ce que sont les personnes. C'est aussi dans ce tête-à-tête de l'entretien individuel que s'opère la dénégation d'une compétence, celle du métier. On enjoindra alors le salarié à changer de fonction : le technicien de cette ancienne administration sera appelé à devenir télé-conseiller dans la nouvelle entreprise de communication et de réseaux. Et s'il invoque son statut de fonctionnaire, on lui imposera alors une mobilité géographique et un éloignement qui le feront vite revenir à plus de réalisme. Au-delà de ce qui dans la prospective sur l'évolution des métiers pourrait être discuté (dans cet exemple, l'idée que l'on a besoin de commerciaux, de télé-opérateurs et moins de lignards), il faut imaginer le

¹² La loi en fait en partie une obligation. En partie seulement, puisqu'il est attendu des entreprises qu'elles engagent des négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ce qui ne signifie pas mettre en place un dispositif *ad hoc* (ce qui contredit les consultants spécialisés).

retentissement sur les individus concernés de cette remise en cause de leur professionnalité (« votre métier n'existe plus ») et de l'injonction à la mobilité permanente. Les chômeurs aussi sont soumis à cette épreuve de la compétence, depuis que le ROME (le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), l'outil des conseillers de l'ANPE, a été redéfini, au début des années 1990, dans une logique de compétences. Il s'agirait de faciliter le retour à l'emploi en élargissant la recherche à des métiers qui, au-delà des différences d'appellation ou de secteur d'exercice, exigent les mêmes compétences. Et sur la base de ces compétences transversales et d'une approche cognitive des métiers, on va faire apparaître des proximités insoupçonnées entre des emplois que tout semblait jusque-là opposer. Mais ce sont d'abord les métiers ouvriers qui se voient le plus mis en équivalence, et ceux qui les exercent enjoint à une recherche élargie¹³. Ces aires de mobilité ont suscité jusqu'ici les réserves des agents de l'ANPE : dans la logique du durcissement des critères qui fondent le statut et l'indemnisation des demandeurs d'emploi, il est à craindre qu'il en soit fait à l'avenir usage. Ce sont aussi les candidats à certains emplois, là encore ceux situés en bas de la hiérarchie des postes, qui sont désormais également soumis à des épreuves de compétence. Ainsi, avec la méthode des « habiletés », développée par l'ANPE et utilisée pour procéder dans la grande distribution ou l'automobile à des recrutements sur la base des seules compétences mises en œuvre dans l'emploi futur. On les simule à l'occasion de mises en situation reconstituées (prenant par exemple la forme de jeux qui nécessitent le déploiement de gestes ou attitudes, ceux-là mêmes qui sont attendus dans l'exercice professionnel), sans tenir compte jamais des diplômes et qualifications initiales, ou d'autres éléments du CV. Là encore, ceci est présenté comme le moyen de mettre un terme à l'exclusion par le diplôme. Quelle remise en cause pour tous ceux qui bien que qualifiés (titulaires par exemple d'un CAP ou d'un BEP) se voient dénier leurs titres, une garantie minimale¹⁴ ! Mais à l'épreuve de la compétence, permanente, parce que continûment réitérée, il n'y a précisément plus de garantie.

¹³ Frédéric Neyrat, « Les chômeurs à l'épreuve de la compétence. Justifications et usages du nouveau ROME », *Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann*, n°9, 2001.

¹⁴ Cf. aussi l'article de Tristan Poullaouec, « Le diplôme, arme des plus faibles », *Libération*, 6 mars 2006.