

L'évaluation des compétences des techniciens supérieurs : quelles pratiques dans quel contexte¹ ?

*Patrick GILBERT
et Frédérique PIGEYRE*

CNAM - Chaire d'Administration et Gestion du personnel
PARIS

RÉSUMÉ

La question de l'évaluation est devenue centrale en gestion des ressources humaines. A partir de l'analyse des pratiques d'évaluation des techniciens supérieurs susceptibles de devenir ingénieurs, les auteurs montrent qu'on ne peut appréhender l'évaluation comme un acte purement technique.

Le problème posé ne se limite pas au choix du meilleur outil. L'observation d'un terrain sur lequel s'affrontent différents enjeux autant d'ordre professionnel que social, montre que les pratiques d'évaluation sont contingentes aux logiques de gestion dominantes dans les entreprises concernées.

Trois logiques de gestion sont ainsi décrites: la logique de la fidélité efficace, la logique du diplôme et la logique de l'emploi.

La typologie présentée permet ensuite aux auteurs de proposer une manière d'appréhender l'évaluation qui rende compte de son caractère intrinsèquement contingent. La notion de processus d'évaluation, envisagé comme un ensemble d'éléments orientés et organisés par une pratique de gestion, permet de mettre en cause la tendance à définir une "bonne" évaluation comme un modèle universel, fondé sur le respect d'exigences scientifiques imposées par des experts en évaluation.

INTRODUCTION

Qu'il s'agisse de procéder à un recrutement, d'engager une action de formation, de favoriser une reconversion ou d'organiser la mobilité professionnelle, les entreprises ont toujours recours, peu ou prou, à une évaluation des individus. L'introduction de la notion de compétence, relativement récente et déjà largement répandue dans les entreprises, explique l'intérêt marqué pour l'évaluation des compétences que les salariés possèdent, ou bien pour l'identification de celles qu'ils pourraient acquérir ou développer.

La question du devenir des techniciens supérieurs susceptibles de devenir ingénieurs constitue un champ d'observation des pratiques d'évaluation particulièrement fertile. Cette préoccupation est apparue à la fin des années 1980 dans les grandes entreprises qui rencontraient beaucoup de difficultés à satisfaire l'intégralité de leurs besoins en ingénieurs. L'analyse des dispositifs qu'elles ont alors cherché à mettre en place pour organiser le passage de certains de leurs techniciens supérieurs vers certains types d'emplois d'ingénieurs se révèle donc très significative du développement de pratiques d'évaluation à l'articulation entre des aspects purement professionnels,

liés à la compétence, et des aspects sociaux. L'enjeu consistait en effet à choisir, au sein de la population concernée, les individus qui seraient formés et deviendraient ingénieurs.

L'observation de ce terrain met en évidence trois aspects développés ici:

1. Les enjeux de l'évaluation des compétences des techniciens supérieurs sont autant d'ordre social que d'ordre professionnel.
2. Les différentes pratiques d'évaluation observées sont contingentes aux modes de gestion dominants dans les entreprises.
3. L'analyse en termes de processus permet de rendre compte du caractère contingent de l'évaluation des compétences et donc de ses significations diverses.

I. LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES TECHNICIENS SUPÉRIEURS.

Cette analyse doit être conduite en référence au contexte spécifique des populations concernées, dont nous rappellerons certains éléments.

1. Les Techniciens Supérieurs (TS) ²

Généralement conçue comme un espace de qualification intermédiaire entre production et encadrement, la catégorie des techniciens supérieurs a connu certaines évolutions récentes qui l'ont momentanément placée au centre des préoccupations des entreprises.

Cette catégorie, constituée d'individus ayant suivi des cursus différents, possédant des niveaux de formation différents et exerçant des métiers différents, ne désigne pas de groupe clairement circonscrit dans l'entreprise. Cela explique que les techniciens supérieurs n'apparaissent pas comme un groupe unifié, ni dans la définition de leur activité, ni dans les pratiques de gestion dont ils sont l'objet, ni même dans l'interprétation qu'ils se font de leur position.

Les tensions sociales qui s'y manifestent depuis quelques années sont étroitement liées aux limites que les techniciens supérieurs rencontrent dans leurs perspectives de carrière. Ces limites se manifestent une fois qu'ils ont atteint les derniers coefficients des grilles de classification qui leur correspondent et qu'ils désirent évoluer vers des postes de cadres. De plus en plus souvent recrutés avec un diplôme de niveau Bac + 2, les jeunes techniciens supérieurs atteignent ces limites avant l'âge de 35 ans. Expriment des attentes plus ambitieuses en termes de carrière et d'évolution professionnelle que leurs aînés, issus plutôt de la classe ouvrière, les jeunes techniciens supérieurs se sentent souvent "laissés pour compte". Et cela d'autant plus qu'ils s'identifient au groupe social des cadres et que la plupart d'entre eux se voient devenir

cadres dans les dix premières années de leur vie professionnelle.

Leur sentiment de frustration est d'autant plus fort qu'ils ont été courtisés au moment de l'embauche et qu'ils ont bénéficié d'une évolution professionnelle rapide (moins de 8 ans pour gravir tous les échelons de leur grille de classification) en début de carrière. Par ailleurs, l'existence de défauts organisationnels, intensifiés par les aspects culturels qui tendent à dévaloriser la "technique" et à réserver aux ingénieurs les activités plus "nobles" de la gestion ou de l'encadrement, conduit à écarter les techniciens supérieurs des lieux d'apprentissage et de mise en oeuvre de ces savoirs abstraits.

2. Un dispositif nouveau de formation d'ingénieurs: les Nouvelles Formations d'Ingénieurs (NFI).

Rapidement brossé ce tableau de la situation spécifique des techniciens supérieurs, quelles ont été les réponses envisagées?³

Dans un premier temps, certaines entreprises ont créé un nouveau coefficient pour allonger la grille de classification (voir le cas de la métallurgie, par exemple). On peut dire sans beaucoup d'audace que ces entreprises se sont en réalité donné quelques années de plus pour imaginer une véritable solution au problème...

Dans un second temps, la solution de ce problème s'est inscrite dans un cadre plus large, celui de l'accès aux fonctions d'ingénieur par la formation continue. En d'autres termes, il s'agissait de réfléchir aux modalités à mettre en oeuvre pour permettre à certains techniciens supérieurs, sous certaines conditions et moyennant un certain type de formation, d'accéder à des emplois d'ingénieurs. Cette optique s'est développée à partir de l'idée qu'un technicien supérieur ne possède pas le niveau de connaissances suffisant pour devenir ingénieur, en particulier dans les domaines non techniques.

Parallèlement à ces réflexions s'est engagée une autre réflexion relative à la "pénurie" alors constatée d'ingénieurs de production. En réalité, sous l'apparence d'un problème conjoncturel et quantitatif, la reprise économique de la période 1987/1990 a mis en évidence un problème structurel qui demeure: le désintérêt généralisé des ingénieurs diplômés pour les fonctions de production et d'application.

Publié en Novembre 1989, le rapport de B. Decomps a rencontré une certaine unanimité, tant du côté des Pouvoirs Publics, du monde académique que des entreprises. Depuis 1990, un certain nombre de "Nouvelles Formations d'Ingénieurs" ont vu le jour. Elles s'adressent à des jeunes de moins de 35 ans, titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 2, et justifiant d'un certain nombre d'années d'expérience professionnelle. Ces formations, dites en alternance, visent à mieux répondre aux besoins des entreprises en faisant évoluer les contenus de formation et les méthodes pédagogiques.

Les NFI sont donc assez vite apparues comme une excellente réponse aux problèmes d'évolution des techniciens supérieurs: il suffirait d'engager ces jeunes TS dans la voie des NFI, et il deviendraient les ingénieurs de production et d'application qui font justement défaut aux entreprises. Transformer ainsi deux problèmes en une solution judicieuse paraîtra sans doute très réducteur à plus d'un observateur... Force est de constater que les NFI ont effectivement exercé un attrait évident sur de nombreuses entreprises, bien que la situation économique actuelle ait ralenti le phénomène.

En réalité, le pouvoir de séduction des NFI sur les entreprises peut s'expliquer, nous semble-t-il, à deux points de vue:

- les NFI ont été un instrument de révélation des limites et dysfonctionnements des systèmes classiques de formation des élites techniques,

- cependant, elles représentent un réel outil facilitateur de changement, en favorisant les échanges avec les institutions académiques et en réhabilitant l'expérience professionnelle comme acquisition de compétences.

Une question reste entière: celle de la reconnaissance des acquis professionnels dans l'élaboration du devenir professionnel des techniciens supérieurs. Nous allons voir maintenant comment cette question est déformée par le prisme des enjeux sociaux liés au passage cadre.

3. L' enjeu de l'évaluation: ingénieur ou cadre?

Bien évidemment, ce qui est au coeur du problème reste la question du passage cadre, ce "mur essentiel"⁴ fortement résistant en France malgré quelques tentatives de "fissuration". Au-delà de la question portant sur "Comment devenir ingénieur?", c'est en filigrane la question "A qui, et sous quelles conditions, peut-on attribuer le statut de cadre?" qui se pose.

La distinction entre "ingénieur" et "cadre" n'est pas facilement saisissable. Certains cadres exercent des fonctions d'ingénieur et beaucoup d'autres n'exercent aucune responsabilité d'encadrement. Nous ne reviendrons pas sur ces réalités bien connues. On peut se contenter de dire qu'aujourd'hui, l'ingénieur est sans doute devenu l'archétype du cadre, ce qui permet d'ailleurs d'expliquer que, à défaut de devenir ingénieurs, beaucoup de techniciens supérieurs se contenteraient de devenir cadres...

L'existence d'un poste de cadre vacant est souvent invoquée pour expliquer qu'un technicien supérieur soit promu cadre. Bien que ce facteur puisse être d'une certaine importance, il en existe beaucoup d'autres. En définitive, est cadre celui que l'on a choisi de désigner ainsi. Une décision de gestion a été préparée et mise en oeuvre dans un contexte prenant en compte divers éléments tels que le nombre de personnes que l'on souhaite promouvoir ou bien le processus d'évaluation à l'issue duquel des techniciens supérieurs seront promus cadres.

Reste à savoir comment choisir les individus promus dans la population concernée. La question de l'évaluation des compétences professionnelles est bien celle du jugement de valeur porté sur les individus considérés. Selon quels critères? Avec quelles échelles de valeurs? Par quels acteurs? A toutes ces questions, les réponses sont diverses et s'organisent selon les entreprises en fonction de trois logiques de gestion que nous avons identifiées, chacune étant fondée sur la reconnaissance par l'entreprise de qualités spécifiques possédées par la personne. Nous entendons par logique de gestion, l'ensemble des règles et postulats à partir desquels l'entreprise conçoit, organise et anime son système de gestion des ressources humaines. Appliquée au passage cadre, une logique de gestion indique donc la manière dont l'entreprise organise et finalise ce passage en fonction du paramètre retenu. C'est ce que nous allons développer maintenant.

II. DES PRATIQUES D'ÉVALUATION À LA MESURE DES LOGIQUES DE GESTION.

Trois logiques de gestion ont été identifiées. Elles définissent chacune un paramètre essentiel:

- la logique de la fidélité efficace: valorisation du mérite jugé sur les services rendus à l'entreprise,
- la logique du diplôme: valorisation des titres et certifications scolaires possédés, considérés comme principaux indicateurs du potentiel de l'individu,
- la logique de l'emploi: valorisation des compétences prouvées dans la capacité à tenir un emploi donné.

Pour les besoins de l'exposé ces logiques seront présentées successivement. Cela ne signifie aucunement qu'elles soient exclusives les unes des autres. Au contraire, à côté d'une logique dominante, coexistent, à des degrés moindres, les deux autres logiques. Si bien que l'on pourra toujours trouver dans une entreprise donnée les manifestations simultanées de ces trois logiques.

1. La logique de la fidélité efficace.

Beaucoup plus développée dans les PME que dans les grandes entreprises où elle a connu un déclin certain, la logique de la fidélité efficace ne disparaît cependant pas. Elle s'adresse généralement à des salariés âgés de plus de 45 ans, possédant pas ou peu de formation initiale, pour lesquels elle marque la récompense de longues années passées à servir l'entreprise avec loyauté et dévouement. Bien qu'elle semble davantage emprunter au domaine des sentiments qu'à une préoccupation d'ordre fonctionnel, cette logique répond à certains besoins des entreprises:

- renforcer la cohésion sociale, en apportant la preuve qu'il est possible d'évoluer aussi pour son mérite et pas seulement pour ses performances,
- favoriser l'intégration de collaborateurs fidèles, tout aussi nécessaires que les "jeunes loups aux dents longues",
- se donner une image sociale valorisante à moindre coût.

Quelles particularités l'évaluation revêt-elle dans ce type de logique?

Avant tout, il faut noter que ce qui intéresse l'entreprise, ce n'est pas uniquement l'individu et ses comportements. Pour être récompensé, un collaborateur méritant n'en doit pas moins avoir aussi prouvé son efficacité. Quelqu'un qui s'efforcerait toujours mais sans résultat ne saurait prétendre à devenir ingénieur ou cadre. La valeur symbolique du passage cadre est telle que l'accès à la catégorie doit rester sélectif.

Ainsi l'évaluation porte sur un objet double:

- d'une part, elle tient compte de l'individu, de ses comportements, de ses qualités morales, de sa loyauté vis à vis de l'entreprise;

- d'autre part, elle prend aussi en compte les performances réalisées par le technicien aux divers postes qu'il a occupés dans l'entreprise.

En réalité, l'évaluation de la fidélité efficace ne se présente pas comme un processus formalisé et circonscrit dans le temps. Le passage cadre selon ce principe n'est que le couronnement d'une évaluation permanente tout au long de la présence du salarié dans l'entreprise. En général, l'évaluation s'appuie jusqu'à se fondre dans les procédures déjà existantes et a lieu à l'occasion de ces procédures, telles que l'appréciation annuelle par exemple. Le consensus autour de la personne est suffisant, l'ensemble des acteurs (hiérarchies concernées et Fonction Personnel en particulier) s'accorde à penser qu'il est temps de récompenser l'individu, si bien que le supérieur hiérarchique se trouve chargé, soit à son initiative, soit parce que la direction des ressources humaines le lui demande, d'institutionnaliser la décision à l'occasion de l'entretien individuel.

Les référentiels qui président à l'évaluation sont très largement implicites, résultant d'un subtil mélange de mesures de performances, de conception que le hiérarchie a du mérite ou d'éléments du système de valeurs des dirigeants. Relativement opaques pour un observateur extérieur, les processus d'évaluation de la fidélité efficace n'en bénéficient pas moins d'une bonne acceptabilité sociale, sans doute liée à l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise. Restant une pratique relativement marginale, cette opacité est sans effet sur les autres modes de gestion et d'évaluation.

2. Le statut assigné par le diplôme.

Ce qui caractérise ce mode de gestion, c'est sa référence permanente, unique et explicite aux grandes écoles d'ingénieurs, au système de sélection des élites et au statut garanti par le savoir scolaire et la possession de titres. Ainsi, on ne peut accéder au statut d'ingénieur ou de cadre que si l'on peut exhiber un titre prouvant la possession des savoirs identifiés comme indispensables. La promotion de certains techniciens supérieurs par la voie de la formation continue reste possible si certaines conditions sont respectées: suivi d'une formation lourde garantissant l'acquisition de savoirs nécessaires à l'exercice des fonctions d'ingénieur et contrôle soigneux de la sélectivité à l'entrée dans la formation.

La gestion du statut assigné par le diplôme conduit les entreprises qui la pratiquent à se constituer une norme de l'ingénieur à partir de la population d'ingénieurs diplômés des grandes écoles qu'elles emploient. Cette norme sert alors de référence pour l'examen de toute candidature de technicien supérieur prétendant au statut de cadre. Ce faisant, ce qui caractérise le problème de l'accès des techniciens supérieurs aux fonctions d'ingénieurs est moins un déficit de compétences qu'un écart d'ordre social, qui porte surtout sur des aspects individuels liés à ce qu'est l'individu et révélateur en quelque sorte de son origine sociale (aisance sociale, ascendant personnel, voire culture générale).

Les solutions proposées pour combler cet écart social s'expriment à travers des exigences de formations lourdes comportant un nombre élevé, et c'est paradoxal, d'heures de mathématiques et de physique. Mais ce paradoxe n'est qu'apparent: ce qui importe réside dans la difficulté du parcours et dans la lourdeur de la charge et non pas réellement dans les contenus appris. En d'autres termes, la réussite, c'est-à-dire l'accès au statut cadre pour un technicien supérieur, est liée à la capacité à supporter une série d'épreuves longues et difficiles, beaucoup plus qu'à l'acquisition de connaissances scientifiques et techniques de haut niveau.

En outre, ce modèle de gestion valorise la rareté: la valeur d'un titre scolaire est d'autant plus recherchée qu'il est distribué parcimonieusement. Cela explique que les dispositifs mis en place au sein même des entreprises soient fortement sélectifs et que les formations "maison" délivrent des "certificats"⁵ qui, n'accordant aucune reconnaissance de la formation suivie en dehors de l'entreprise, s'inscrivent très précisément dans le maintien de l'ordre social établi et le respect des valeurs qui le sous-tendent.

La visée de l'évaluation, dans ce cas, est avant tout conservatrice: il s'agit plus de préserver et reproduire l'ordre social établi que de chercher à se doter des compétences nouvelles. L'intérêt porté au technicien supérieur repose sur la détection de son "potentiel". Mais on ne cherche pas tant à définir sa capacité à exercer des fonctions d'ingénieurs qu'à pronostiquer les chances du candidat de s'engager dans une formation de longue durée et de la mener à bien. La formation est davantage considérée pour l'épreuve qu'elle constitue que pour les contenus qu'elle permettra d'acquérir. C'est que la division des compétences sur laquelle repose la hiérarchie n'est bien qu'une division sociale.

3. La logique de l'emploi.⁶

Dans la logique de l'emploi, la question consiste à réduire l'écart constaté entre des compétences acquises, en l'occurrence celles du technicien supérieur tenant son poste depuis plusieurs années, et des compétences requises, celles nécessaires à l'exercice du métier d'ingénieur auquel il prétend accéder. On peut alors envisager de réduire cet écart par une formation d'un coût raisonnable pour l'entreprise.

Le raisonnement qui prévaut ici est d'ordre fonctionnel: l'entreprise cherche avant tout à satisfaire des besoins bien identifiés. Ainsi, s'il advient qu'un technicien ait acquis les compétences d'un ingénieur sans en tenir le rôle, on s'efforcera d'aménager le poste de travail tenu, ou de procéder à une nouvelle affectation afin d'utiliser les compétences acquises.

Contrairement aux deux logiques précédentes, celle-ci s'inscrit dans une démarche de changement. La fidélité efficace se contentait d'entériner des situations de fait. La logique du diplôme cherchait à préserver et reproduire l'ordre existant. La logique de l'emploi cherche à poser les bases de trajectoires professionnelles. Ce faisant, elle s'efforce de se doter des éléments les plus fiables possibles pour la définition d'un avenir professionnel probable.

La question de l'évaluation des compétences prend ici tout son sens. Plus exactement, c'est à travers cette logique de gestion que l'entreprise va véritablement se heurter à la difficulté d'évaluer des compétences. En effet, il faudra en premier lieu choisir une définition acceptable de la compétence parmi une pluralité de références disponibles⁷. Ce choix conditionnera ensuite celui des procédures utilisées: elles seront soit centrées sur l'individu (aspects cognitifs, comportements,...), soit sur l'activité professionnelle (analyse de la tâche, de l'environnement,...). Il sera également nécessaire de déterminer des indicateurs rendant compte des réalisations présentes (appréciation du savoir faire) ou permettant de parier sur le devenir (perspective d'évolution). Enfin, à ces difficultés s'ajoute le fait que cela se passe surtout dans des situations de changement dont l'urgence s'impose (fusion-absorption, refonte des grilles de classifications,...).

Bien que la logique de l'emploi permette le développement d'une démarche rationnelle tentant de concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux du salarié, de nombreux écueils apparaissent lorsqu'il s'agit de la mettre en oeuvre.

On constate en premier lieu qu'elle se heurte souvent à la logique du diplôme: le niveau de formation exigé à l'embauche des TS s'est élevé ces dernières années, sans que les contenus des emplois aient évolué dans des proportions semblables.

Ensuite, la mise en oeuvre de la logique de l'emploi se heurte à la difficulté permanente de distinguer de façon suffisamment précise les emplois des TS de ceux des ingénieurs. Sous couvert d'une évaluation des compétences, on juge plutôt une distance sociale, les ingénieurs issus du rang ayant tendance à minimiser l'écart qui les sépare des techniciens, au contraire des ingénieurs des grandes écoles qui s'en trouveront plus éloignés.

Enfin, de nombreuses entreprises ont tendance à recruter des individus sur-qualifiés pour les emplois proposés, ce qui produit inmanquablement des situations de frustration difficiles à dénouer.

Dans toutes ces logiques de gestion on peut être amené à parler de compétences, bien qu'il soit souvent

question d'autre chose. Les pratiques mises en oeuvre dans le domaine de l'évaluation des compétences des TS ont bien mis en évidence leur contingence. En effet, en raison des valeurs et des référentiels qu'elle sous-tend, chaque logique de gestion impose à l'évaluation à la fois sa visée et son objet. C'est pourquoi il est parfaitement inutile de chercher à évaluer des compétences dans des entreprises fortement soumises à la logique du diplôme.

Chacune de ces logiques exprime une conception particulière de ce qu'est un cadre et organise l'accès à cette catégorie en fonction de cette conception. La gestion de la fidélité efficace valorise ceux dont le passé est irréprochable; la gestion du statut assigné par le diplôme s'appuie sur des critères de l'excellence recherchée chez les individus (diplôme obtenu et qualités personnelles); la gestion de l'emploi tend à valoriser le "salarié acteur" capable de développer des compétences utiles à l'entreprise.

D'évidence, la taille de l'entreprise et son secteur d'activité conditionnent la gestion du passage cadre. Par exemple, on constate que les grandes entreprises mettent en place des dispositifs formalisés et assez stables dans le temps, alors que les PME prennent des décisions de promotion aux étapes marquantes du développement de l'entreprise (diversification, restructuration,...). De même, dans les secteurs à forte technicité, la logique du diplôme est très présente ce qui raréfie les promotions par le rang, alors qu'un secteur tel que le BTP permet aux titulaires de Bac+ 2 de développer une carrière de cadre sans difficultés. Mais ces deux éléments de contingence ne sont pas les seuls, ce qui explique la nécessité de reconsidérer l'évaluation afin de mettre en évidence d'autres facteurs de contingence.

III. POUR UN MODÈLE DE LA CONTINGENCE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION.

Si l'évaluation des ressources humaines est bien contingente, il nous semble nécessaire de proposer une façon d'appréhender l'évaluation qui ne l'enferme pas dans ce qu'elle n'est pas, c'est-à-dire un acte purement technique. Les analyses précédentes ont abondamment prouvé que de nombreux éléments devaient être pris en compte pour une étude précise des pratiques d'évaluation.

Nous avons choisi de considérer l'évaluation dans l'entreprise comme un processus, alors qu'elle est généralement analysée en termes de procédure, c'est-à-dire d'outil ou de méthode dont l'efficacité est considérée en soi indépendamment du contexte. La notion de processus nous paraît beaucoup plus adaptée à la réalité observée en entreprise car elle permet à la fois de rendre compte de la complexité des pratiques, de tenir compte des logiques de gestion dans lesquelles ces pratiques s'insèrent et donc d'en comprendre le caractère contingent.

En effet, qu'est-ce qu'un processus?⁸ Sans entrer dans une recherche exhaustive des définitions et usages de cette notion dans l'ensemble des champs disciplinaires où elle est présente, on peut dire qu'un processus désigne un

ensemble de mécanismes qui sous-tendent les activités liées à une pratique de gestion et par lesquelles celles-ci s'organisent. Le recours à cette notion permet de décrire l'action d'évaluer, c'est-à-dire de considérer son déroulement complet qui comporte notamment la formulation de buts, la conception ou le choix de la procédure, sa mise en oeuvre, les effets obtenus et leur reconnaissance.

Un processus d'évaluation peut donc être décrit à partir d'éléments constitutifs parmi lesquels trois sont particulièrement importants.

En premier lieu, une évaluation ne prend sens que par rapport à sa visée: pourquoi procéder à l'évaluation? Dans quel but? Pour atteindre quel objectif? Pour prendre quelle décision? Comme pour toute pratique sociale, la question de la visée est primordiale car elle explicite le sens de ces pratiques. Dénuée de sens, une pratique risque de devenir un rituel inefficace.

En second lieu, il faut choisir l'objet que l'on va évaluer. On peut évaluer des performances, un potentiel, un comportement, du mérite, etc., les compétences n'étant qu'un objet parmi d'autres.

Enfin, l'acte d'évaluer, c'est-à-dire de produire un jugement de valeur, s'exprime toujours en référence à des normes, des valeurs ou des idéaux plus ou moins explicites. Il est souhaitable de se doter d'un référentiel qui recueille un minimum d'adhésion au sein de l'entreprise.

Dans un tel cadre, le choix de l'outil d'évaluation apparaît comme tout à fait mineur. Certes, il devra obéir aux normes de validité et de fiabilité scientifiques, mais ces deux exigences ne suffiront pas à garantir sa pertinence. Celle-ci ne peut se définir qu'en relation avec la visée, l'objet et le référentiel précédemment choisis.

Si l'on se place dans une perspective gestionnaire, cela signifie que la qualité de l'évaluation dépend du respect de certaines conditions nécessaires à la prise de décision. Ainsi, une évaluation sera de bonne qualité si le processus mis en oeuvre est un ensemble organisé, défini et contrôlé d'activités par lesquelles des personnes autorisées, s'appuyant sur des référentiels explicites et utilisant des procédures qu'elles maîtrisent, portent un jugement sur des caractéristiques individuelles afin de préparer des décisions de gestion prises en temps utile. Ainsi exprimé au service du système de gestion des ressources humaines, le processus d'évaluation est avant tout contingent à la logique qui sous-tend le système.

CONCLUSION

L'émergence des préoccupations des entreprises en matière de gestion des compétences n'est pas indépendante de la nécessité pour elles de s'adapter en permanence à un environnement incertain. Toutefois, parler d'évaluer des compétences ne suffit pas à transformer fondamentalement les pratiques d'évaluation. La situation particulière des techniciens supérieurs montre bien que les démarches de valorisation des compétences professionnelles se heurtent en permanence en France à la logique du diplôme.

Les logiques de gestion dominantes que nous avons décrites se révèlent en effet très dominatrices puisque rebelles à toute volonté de changement. Si l'on est dans une organisation qui privilégie, quoiqu'il arrive, le diplôme comme légitimation de la position occupée, l'évaluation des compétences ne sera pas de nature à remettre en question de tels systèmes de valeurs. Au contraire elle sera conduite en conformité avec les exigences de ces parti-pris.

Il serait vain d'espérer transformer son système de gestion des ressources humaines en faisant évoluer ses pratiques d'évaluation. Notre analyse aura contribué à montrer, au contraire, qu'il faut d'abord modifier ses présupposés de gestion et infléchir des logiques toutes puissantes avant de pouvoir faire évoluer ses pratiques.

NOTES

1 Ce texte est en partie le fruit d'une étude réalisée en collaboration avec J. Aubret, en cours de publication, *Savoir et pouvoir: les compétences en questions*, Paris, PUF, à paraître en oct 1993.

2 Voir les travaux menés au CEREQ par R. Guillon et les études de l'Institut Entreprise et Personnel (Cf. bibliographie).

3 Voir en particulier P. Gilbert et F. Pigeyre, *Les nouvelles filières d'ingénieurs. Quelles évolutions pour les techniciens supérieurs?*, Document d'études Entreprise et Personnel/ CNAM, Mai 1992.

4 Selon l'expression de M. Simmoneau et B. Galambaud, *Techniciens supérieurs, ingénieurs et cadres: un mur social essentiel*, Document d'études Entreprise et Personnel, Octobre 1991. De façon plus générale sur les cadres, se référer à L. Boltanski, *Les cadres*, Paris, Ed. de Minuit, 1982.

5 Une grande entreprise de haute technologie délivre ainsi aux TS qui ont terminé avec succès une formation interne relativement lourde, un certificat intitulé "Cursus passage cadre" signé par le Directeur des ressources humaines de l'entreprise.

6 Nous empruntons aux modèles élaborés par D. Thierry, R. Sainsaulieu et N. Monod (Cf. bibliographie).

7 Nous renvoyons ici à la première partie de notre ouvrage qui traite abondamment de cette question et qui propose de considérer la compétence comme un construit social.

8 Pour des détails plus précis sur la notion de processus d'évaluation, voir M.-A. Nadeau (Cf. bibliographie).

ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

Boltanski L., *Les cadres*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

Donnadieu G., Gilbert P., *Les techniciens supérieurs*.

Comment les gérer et développer leurs compétences, Document d'études Entreprise et Personnel, Février 1990

Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin, Paris, 1991.

Gilbert P. , Pigeyre F., *Les nouvelles filières d'ingénieurs: quelles évolutions pour les techniciens supérieurs?*, Document d'études Entreprise et Personnel/CNAM, Mai 1992.

Guillon R., *BTS et DUT industriels*, CEREQ, Oct. 1986.

Guillon R., *La place des techniciens dans le système d'emploi*, *Bulletin de recherche sur l'Emploi et la Formation*, CEREQ, 1989.

Malglaive G., *L'alternance dans la formation des ingénieurs*, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1992, 21, n° 3, pp. 269-282.

Nadeau M.-A., *L'évaluation de programme*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2ème éd. 1988.

Sainsaulieu R., Monod N. et Thierry D., *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, Rapport pour la Délégation à l'Emploi, Paris, La Documentation Française, Janvier 1987.

Simonneau M., Galambaud B., *Techniciens supérieurs, ingénieurs et cadres: un mur social essentiel*, Document d'études Entreprise et Personnel, Octobre 1991.

Thierry D., Sauret C., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2ème éd. 1993.