

LA COMPETENCE : UN NOUVEL OUTIL POUR LA GESTION DE L'EMPLOI ?

Frédérique PIGEYRE

CNAM- Chaire d'Administration et Gestion du Personnel

RESUME

Les pratiques de gestion de l'emploi font aujourd'hui de plus en plus l'objet de critiques et de remises en cause. L'introduction de la notion de compétence est souvent présentée comme étant le moyen qui permettrait aux entreprises de passer d'une gestion collective à une gestion plus centrée sur l'individu, ses aspirations, ses besoins et ses capacités, en lien avec les exigences de l'entreprise. Après avoir rappelé les enjeux de la gestion prévisionnelle de l'emploi, ainsi que les problèmes conceptuels et méthodologiques attachés à la notion de compétence, l'auteur s'interroge sur l'articulation possible entre gestion de l'emploi et gestion des compétences. En décrivant les exigences d'une gestion des compétences, l'auteur suggère que la compétence fonctionne davantage comme une idéologie que comme un nouvel outil pour la gestion de l'emploi.

INTRODUCTION

Les interrogations actuelles sur les pratiques de gestion prévisionnelle de l'emploi traduisent à la fois un certain scepticisme partagé par de nombreux acteurs relativement à ses effets, et le besoin de doter l'entreprise, et plus spécialement, les spécialistes de GRH, d'autres outils plus performants. Depuis quelques années, la notion de compétence s'est imposée à peu près partout, devenant incontournable: de nombreux discours la pare de toutes les vertus, de nombreuses entreprises tentent d'en faire un objet de gestion.

Qu'en est-il de cette évolution? En quoi la notion de compétence peut-elle s'articuler avec la gestion de l'emploi pour en renouveler la problématique? Nous tenterons d'apporter quelques éclairages sur ces questions fondamentales, essentiellement au regard d'une préoccupation essentielle pour l'entreprise, celle de l'action.

PROBLEMES ET ENJEUX DE LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI

Un positionnement stratégique

Sans nous attarder sur les principes fondateurs du modèle classique de gestion prévisionnelle de l'emploi (voir la communication de P. Gilbert dans ce symposium), il nous a semblé nécessaire de situer l'ampleur du débat sur l'évolution des modèles de GPE en rappelant les enjeux dont celle-ci est l'objet.

En effet, à plusieurs titres, on peut dire que la GPE est stratégique: elle l'est à la fois pour l'entreprise, pour ses salariés et pour la collectivité¹; mais elle l'est aussi en raison de la complexité des situations qu'elle englobe et de la nature des choix qu'elle suppose.

Si l'on se réfère à la définition que donne B. Gazier (1993) de la stratégie, la GPE est stratégique dans la mesure où :

- elle concerne le long terme, c'est-à-dire un horizon de trois à cinq ans,
- elle est multidimensionnelle, car elle prend en cause des aspects technologiques, économiques et financiers, des stratégies d'acteurs aussi bien que l'organisation du travail,
- elle engage des choix interactifs, centrés sur des tentatives d'anticipation des réactions des partenaires et des concurrents.

Analysant les conditions qui doivent être remplies pour que les décisions soient qualifiées de stratégiques, C. Piganiol (1994) met en évidence trois éléments, l'autonomie, la conflictualité et la globalité. Cette approche nous semble tout à fait heuristique pour situer la réalité des décisions en matière de GPE. En effet, la GPE procède d'une réelle volonté de l'entreprise de «maîtriser son destin plutôt que de le subir». Ce faisant, elle dispose des espaces de liberté nécessaires à une action originale. En outre, plusieurs acteurs, tant internes qu'externes, interviennent directement ou indirectement sur les décisions prises, constituant de ce fait un environnement conflictuel. Enfin, la GPE peut être vue comme une approche globale dans la mesure où elle s'établit au confluent des deux logiques majeures qui s'affrontent en permanence dans l'entreprise : celle des facteurs de production d'un côté, celle des acteurs de l'autre².

Si la GPE est stratégique, c'est aussi tout simplement parce qu'elle confronte l'entreprise à une nécessaire adaptation aux mutations de son environnement, sur les plans économique, technologique et social. C'est enfin parce que les conséquences des décisions qui procèdent de la GPE dépassent désormais très largement le périmètre de l'entreprise et s'étendent à la société toute entière. Rappeler la dimension stratégique de la GPE permet de mieux comprendre l'importance des préoccupations dont elle est l'objet aujourd'hui.

Un enjeu majeur: l'évolution des qualifications requises.

Parmi les enjeux importants de la GPE, il convient tout d'abord de mentionner des enjeux d'ordre sociétal, liés à la nécessité de protéger l'emploi : face au développement jugé excessif de plans sociaux d'entreprise tendant à sacrifier surtout les salariés les plus âgés, le législateur contraint les entreprises depuis 1989 à mettre en place des dispositifs de GPE³. Elles sont ainsi

directement incitées à se préoccuper des conséquences de leurs décisions sur la société toute entière.

Les mutations actuelles de la société, que Perret et Roustang (1993) analysent comme l'expression de l'évolution vers une société postindustrielle, se traduisent principalement selon eux, par un déclin des activités industrielles au profit des activités tertiaires. De ce fait, elles produisent aussi des transformations en termes de qualification requise. Selon ces auteurs, l'accent serait mis aujourd'hui sur le besoin de «qualification sociale», définie comme un «ensemble de compétences : le langage, la flexibilité comportementale, l'intuition stratégique et, plus généralement, toutes les compétences mises en jeu dans les rapports humains.» Et les auteurs d'ajouter : «Il est clair que, dans la mesure où elles se caractérisent par l'intensification des interactions sociales au sein des processus productifs, les activités tertiaires font plus largement appel à la qualification sociale». L'enjeu des mutations économiques actuelles serait donc la nécessité, pour l'entreprise comme pour les salariés, d'acquérir cette qualification sociale. Par voie de conséquence, la GPE pourrait se voir assigner l'objectif de répondre à ces nouveaux besoins en «qualification sociale».

Si l'on admet cette analyse, il faut tenir compte des conséquences liées à cette notion de qualification sociale. D'une part, il apparaît que la qualification sociale ainsi définie, s'acquiert plutôt ailleurs que dans l'entreprise, dans la famille surtout, voire à l'école, ce qui permet de s'interroger sur la capacité réelle de l'entreprise à former elle-même ses salariés pour l'acquérir ou la développer. D'autre part, la notion de qualification sociale produit une certaine opacité du marché du travail qui gêne son bon fonctionnement (Perret et Roustang, 1993). Les grilles de classification en vigueur dans les entreprises ne correspondant plus à des compétences professionnelles effectives, les salariés ont du mal à savoir précisément ce que l'on attend d'eux. Parallèlement, l'employeur ne sait plus très bien la prestation qu'il peut attendre de la personne qu'il envisage de recruter.

Sans nous attarder plus longtemps sur cette notion de qualification sociale, il nous semble qu'elle traduit un changement réel de ce que l'organisation demande - et/ou que le salarié a intériorisé -, qu'elle nomme cette exigence poste, fonction, mission ou autre. En effet, on assiste aujourd'hui à un déplacement du prescrit : la référence n'est plus seulement d'ordre organisationnel, c'est-à-dire légitimée par la division du travail, mais de plus en plus d'ordre comporte-

mental. Là où l'on demandait naguère au salarié de tenir une place précise dans la division du travail, on exige de lui aujourd'hui un certain type de comportements (initiative, engagement, adhésion au projet collectif, etc), valorisés pour eux-mêmes, indépendamment de la place assignée à l'individu dans l'organisation du travail.

Si les contours du prescrit s'estompent de plus en plus, c'est-à-dire si le contenu de ce prescrit change de nature et s'il évolue en permanence dans le temps, alors émerge un nouvel enjeu autour de ce prescrit mobile: quel usage précis faire du flou ainsi créé? Pour l'entreprise, il s'agira essentiellement de créer les conditions d'une flexibilité suffisante, c'est-à-dire de pouvoir en permanence utiliser ses salariés en fonction de besoins changeants et imprévisibles. Pour le salarié, il s'agira de faire reconnaître, et donc de valoriser, sa capacité à s'ajuster en permanence aux besoins de l'entreprise. Il est clair alors que la notion de compétence vient à point pour occuper cet enjeu de négociation. Pour l'entreprise comme pour le salarié, parler de compétence permet de s'entendre sur les termes de l'échange. Nous aurons l'occasion de développer ce point ultérieurement.

En quoi la notion de compétence constitue-t-elle un changement en matière de gestion de l'emploi? Avant de proposer des éléments de réponse à cette question, il nous faut rappeler les conditions objectives d'émergence de cette notion.

LES USAGES PROBLEMATIQUES DE LA NOTION DE COMPETENCE

Une opportunité inattendue?

Au moins trois éléments essentiels peuvent rendre compte de l'émergence de la notion de compétence comme propre à concilier les intérêts conflictuels des acteurs concernés:

- l'essoufflement des modèles de gestion de l'emploi (Gilbert, 1994),
- l'évolution des discours managériaux,
- l'affaiblissement des rapports collectifs de travail.

Après avoir connu un engouement certain pendant les années 1980, force est de constater que la GPE, en tant que pratique de gestion, fait aujourd'hui l'objet d'un certain scepticisme, voire de réelles critiques. Comme l'indique P. Gilbert (1994), de nombreuses entreprises font apparaître des résultats effectifs «plutôt maigres au regard de l'énergie déployée et du temps consacré». Le sentiment d'une insuffisante reconnaissance des efforts fournis expliquerait la réserve actuelle de

nombreuses entreprises. En fait, la GPE apparaît souvent comme la simple mise en oeuvre d'outils, c'est-à-dire comme un ensemble de pratiques déconnectées de toute ambition politique. En d'autres termes, il semble qu'il soit possible de disposer d'outils de GPE et simultanément d'agir dans le domaine de l'emploi sans référer explicitement à ces outils. Par exemple, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises se disant dotées d'outils de GPE, qui, au moment de nommer les salariés directement touchés par un plan de licenciement, ne tiennent compte en aucune façon des indications fournies par le modèle de GPE utilisé. La plupart du temps, ces choix procèdent de critères sociaux, par ailleurs tout à fait légitimes, mais que l'on aurait aussi bien définis sans recours aucun à un dispositif de GPE.

Ceci conduit à penser que si les décisions relatives à l'emploi sont souvent déconnectées des outils de la GPE, ceux-ci seraient en réalité des outils d'analyse de l'existant, et non des outils d'aide à la décision. Ils permettraient à l'entreprise d'affiner sa connaissance de ses propres emplois ainsi que de ses ressources. Dans la réalité, ce qui pose problème, c'est l'articulation entre analyse et décision, parce que chacune porte sur des données de nature différente, sans lien direct entre elles:

- d'un côté, on dispose d'une analyse portant sur des aspects organisationnels liés à la division du travail: il s'agit en effet d'«emploi», exprimé de façon neutre sans relation avec l'individu qui l'occupe, ou d'«emploi-type» façon CEREQ, générique par définition. La phase d'analyse des emplois présente dans les dispositifs de GPE porte davantage sur des aspects «impersonnels» que «collectifs»: il s'agit moins de repérer des groupes d'individus que des données organisationnelles;

- de l'autre, on prend des décisions portant sur des personnes très clairement identifiées, sur lesquelles il est nécessaire de disposer d'informations spécifiques exclues de l'analyse impersonnelle.

Dans ces conditions, on peut comprendre que le fait d'introduire la notion de compétence apparaisse comme le moyen d'articuler ces deux dimensions, c'est-à-dire de parler à la fois d'aspects organisationnels et de caractéristiques individuelles.

Pour autant, le seul recours à la notion de compétence ne suffit pas: nous évoquerons ci-dessous les conditions nécessaires pour permettre le passage de l'organisation à l'individu.

Nous avons eu déjà l'occasion en d'autres circonstances de rappeler en quoi l'émergence de la notion de compétence était liée à une évolution

des discours managériaux, eux-mêmes dépendant d'une situation économique et sociale donnée (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993). Une recherche accrue de flexibilité a conduit progressivement les entreprises à segmenter leurs modes de gestion, d'abord à partir des différents «métiers» présents dans l'entreprise, en s'efforçant de repérer les emplois dits «sensibles», puis, de plus en plus souvent, à partir des qualités et compétences des individus. Ce déplacement d'intérêt porté à l'individu peut également se comprendre comme le signe d'une diffusion des préoccupations sociétales au sein des entreprises. Entreprises et salariés revendiquent de concert un traitement individualisé. Comme le rappellent Perret et Roustang (1993, p.82) «l'individualisation des attitudes vis à vis du travail prend également sa source dans le mode de consommation et dans les standards de la qualité de la vie propres à la société de service.»

L'évolution du discours managérial, valorisant l'individuel plutôt que le collectif permet d'envisager l'émergence de la notion de compétence comme un consensus relativement commode autour duquel le salarié et l'entreprise peuvent effectivement s'entendre: l'entreprise, parce qu'elle peut ainsi espérer trouver des réponses tangibles à ses besoins permanents de flexibilité; le salarié, parce qu'il peut espérer être pris pour ce qu'il est vraiment, être valorisé et apprécié en tant qu'individu, et non plus seulement en tant qu'ensemble de qualités répondant aux exigences d'un emploi donné. Pour ce dernier, la notion de compétence marque une ouverture possible vers une évolution personnelle souvent jugée limitée, surtout lorsqu'on est peu ou pas diplômé. Le recours à la notion de compétence viendrait alors comme une alternative encourageante à la «tyrannie du diplôme initial»⁴, une forme de seconde chance.

Si les rapports de l'échange salarié-employeur sont devenus aujourd'hui plus opaques (cf. infra, Perret et Roustang, 1993), si la notion de compétence semble faire l'unanimité autour d'elle, ce n'est pas seulement parce qu'elle constitue un consensus possible, si longtemps resté introuvable et émergeant comme par miracle. L'affaiblissement des rapports collectifs de travail représente également un élément nouveau susceptible de créer les conditions objectives pour qu'une nouvelle forme de négociation, deux à deux (un individu négociant avec son employeur) cette fois-ci, s'installe. Là où les relations professionnelles produisaient des qualifications, c'est-à-dire le résultat d'une négociation entre intérêts collectifs divergents, l'entreprise aujourd'hui «cherche à négocier ou établir avec chacun de ses salariés

un itinéraire sur mesure.»⁵ Comme le fait justement remarquer B. Gazier, cette nouvelle forme de négociation offre l'avantage d'une perspective future, ce que ne propose pas la qualification qui tend à figer la situation: «(La notion de compétence introduit) une dimension plus autonome et évolutive, la compétence pouvant s'apprécier dans le temps, tandis que les discussions sur les qualifications tendent à stabiliser les acquis et les positions pour les classer». A partir du moment où le déclin du syndicalisme et de la grève sont entérinés, la voie est libre pour un échange de type marchand, dans lequel le salarié fait valoir ses compétences et ses efforts pour les développer, indépendamment de normes collectives.

De l'idée de classer des qualifications, à celle de gérer des compétences, certains pourraient croire qu'il n'y a qu'un pas. Pourtant, l'usage de la notion de compétence n'est pas sans soulever de sérieux problèmes, tant méthodologiques que conceptuels.

Deux problèmes à résoudre.

Pour séduisante qu'elle soit, consensuelle, inscrite dans les discours dominants, réconciliant la flexibilité de l'entreprise et l'épanouissement individuel, la notion de compétence pose, dans son usage, deux difficultés importantes qu'il convient de rappeler.⁶

Tout d'abord, la compétence ne se saisit pas directement: elle est inférée à partir de la situation de travail. Ce faisant, la description⁷ d'une compétence soulève une double difficulté.

D'une part, il s'agit d'énoncer et de décrire un objet virtuel, à partir de l'observation d'une situation de travail donnée. Dès lors, la question se pose de la réalité de la distinction entre ladite situation de travail et la compétence exprimée. Cela explique en partie la multiplicité des définitions proposées, montrant que la compétence est avant tout un construit social.

Cette question de l'observation et de la définition est d'autant plus lourde de sens que la notion de compétence est réputée permettre le passage d'un donné organisationnel immédiatement visible (le poste) à l'ensemble des qualités et capacités que l'opérateur doit mobiliser pour tenir sa place dans l'organisation.

D'autre part, il s'agit d'utiliser un langage adapté à la spécificité et à la complexité de la situation concernée (Merchiers, Pharo, 1992). Ainsi, il peut s'avérer extrêmement difficile de rendre compte des processus complexes mis en oeuvre dans certaines activités. Or, cette difficul-

té ne saurait être ignorée dans la mesure où la définition qui aura été produite, c'est-à-dire le construit social qui aura été élaboré, servira de base à toute analyse et décision ultérieures.

Si l'on admet que la compétence soit un construit social, ce qui offre, entre autre intérêt, de dépasser le problème de la définition de cette notion pour aborder la question de son opérationalité, le second problème qui apparaît avec évidence est celui du jugement de compétence.

En effet, si la compétence n'est pas indépendante du langage qui la décrit, cela signifie qu'elle fait l'objet d'un discours social, et donc d'un jugement social. Celui-ci s'établit à un double niveau. D'une part, il fonde la reconnaissance de la compétence, c'est-à-dire tout simplement son existence, puisque la compétence n'existe qu'à travers le jugement d'autrui (Merchiers, Pharo, 1992). D'autre part, il permet l'élaboration d'une norme à partir de laquelle peuvent se distinguer compétence et incompétence.

Tout compte fait, le problème ici posé est bien celui de l'évaluation de la compétence, d'autant plus que la norme à partir de laquelle s'effectue cette évaluation reste floue. Le prescrit que nous évoquions précédemment est en effet plus difficilement saisissable parce qu'il porte sur des aspects comportementaux, se prêtant avec acuité aux difficultés de l'évaluation.

Conséquence : un risque pour chacun.

L'émergence de la notion de compétence nous semble présenter des risques certains, tant pour le salarié que pour l'entreprise.

Nous évoquions au début de ce texte la dimension stratégique de la GPE. Or il faut bien se rendre à l'évidence que cette dimension est davantage souhaitée qu'effective. Ainsi, C. Piganiol (1994) montre bien que les salariés ne sont pas directement pris en compte par les dirigeants des entreprises pour l'élaboration de leur stratégie. Si l'on sait que la prise en compte de la logique des acteurs accroît la complexité des décisions stratégiques, on comprend sans doute mieux les impasses du modèle de GPE.

Pourquoi les entreprises ne sauraient-elles pas comment tenir compte de cette complexité? De nombreux et multiples travaux ont déjà proposé différents types de réponses à ces questions en mettant en évidence deux aspects tout à fait essentiels dans le domaine de la gestion de l'emploi. Le premier point concerne l'inévitable conflit

entre court terme et long terme. Pressée d'agir, l'entreprise se trouve souvent contrainte à des réflexions hâtives débouchant sur des décisions maladroites ou inadaptées, et cela d'autant plus qu'elles sont souvent irréversibles (Ex: le départ massif des salariés les plus âgés au début des années 1980 pour gérer les sureffectifs). La gestion de l'emploi ne s'accommode guère de l'urgence et pourtant, c'est toute la problématique de l'action qui est ici concernée. En second lieu, et c'est une conséquence du point précédent, les outils de gestion utilisés dans l'entreprise, tendent à réduire de façon grossière la complexité, toujours à cause de l'exigence du court terme (Berry, 1988).

Le salarié se trouve donc être objet de la stratégie de l'entreprise sans en être véritablement acteur. Ainsi, demandant au salarié de développer son propre projet et ses propres compétences, l'entreprise l'oblige à s'impliquer, ne lui offrant que l'exclusion comme autre alternative (P. Louart, 1993).

Pour l'entreprise, le risque consiste à travailler sur des données insuffisamment précises, largement déconnectées des réalités de l'organisation et de ses besoins, c'est-à-dire sur des comportements valorisés de façon globale, sans être assurée qu'ils correspondent aux nécessités d'une activité concrète. En d'autres termes, les entreprises risquent bien de rechercher les compétences qui garantiront au mieux sa capacité d'adaptation à l'inconnu, sans se préoccuper d'autres risques ainsi encourus. On pourrait citer les risques de démotivation ou de frustration, par exemple lorsque les salariés occupent des emplois pour lesquels ils sont manifestement surqualifiés. Comme le souligne Louart (1994), la nécessité pour l'entreprise d'analyser finement les compétences détenues par les salariés, indépendamment des savoirs formels, conduit en réalité à une survalorisation des titres et certifications scolaires: on constate une véritable «course au diplôme» et simultanément une difficulté croissante à recruter des salariés disposant d'expérience professionnelle solide mais non diplômés.

Malgré les aspects positifs du «modèle de la compétence» (Zarifian, 1988), la précipitation des entreprises dans cette voie matérialise autant de ruptures par rapport aux formes traditionnelles de GRH (Louart, 1993), qui ne sont pas sans conséquence sur une transformation en profondeur du lien salarial d'une part, et sur les rapports de la collectivité toute entière au travail, d'autre part.

DE LA GESTION DE L'EMPLOI A LA GESTION DES COMPETENCES ?

Les conditions dans lesquelles s'est opéré le passage de la GPE (gestion prévisionnelle de l'emploi) à la GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences) méritent d'être évoquées. En effet, l'émergence de la notion de compétence telle que nous l'avons analysée ci-dessus semble avoir donné lieu, dans le discours au moins, à une évolution parallèle des modalités de gestion de l'emploi. Parler de compétence aurait donc permis, de façon presque automatique, de faire de la compétence un objet de gestion. Bien entendu, les choses ne pas aussi simples et passer de la gestion de l'emploi à la gestion des compétences ne saurait se réduire à une simple évolution de langage. Cela suppose des changements essentiels par rapport à certaines pratiques très largement répandues.

Titres, emplois et compétences.

Un important «bastion» auquel pourrait s'attaquer la gestion des compétences est l'extraordinaire pouvoir des titres scolaires sur la détermination des parcours professionnels. De nombreux travaux depuis ceux de P. Bourdieu, ont abondamment montré que le diplôme possédé au moment de l'entrée dans la vie active suivait son détenteur toute sa vie. Autrement dit, malgré l'existence de discours méritocratique à forte valeur symbolique⁸, le fait d'être diplômé d'une école prestigieuse suffit en général (en France) pour garantir une évolution de carrière plus qu'honorable⁹.

La gestion des compétences pourrait bien modifier de telles pratiques. En s'intéressant à la fois à des aspects de la compétence qui ne peuvent être repérés à travers la possession de titres scolaires, tels que des aspects cognitifs par exemple, mais aussi aux compétences que les salariés développent à l'occasion d'activités diverses exercées hors de l'entreprise et qui se distinguent de celles mises en oeuvre habituellement, la gestion des compétences pourrait amorcer la prise en compte d'autres types de déterminismes dans les parcours professionnels.

Mettre en place des dispositifs de gestion des compétences suppose avant tout de définir de façon précise les compétences requises à chaque niveau d'emploi. Or, généralement deux phénomènes se produisent simultanément:

- tout d'abord, faute d'avoir suffisamment défini les caractéristiques de certains emplois, les

entreprises ne peuvent les pourvoir qu'en faisant appel à des diplômés. Ces dérives ont été mises en évidence à propos de la gestion des techniciens supérieurs susceptibles de devenir ingénieurs¹⁰.

- ensuite, l'évolution actuelle des contenus d'emploi, du fait du développement des activités tertiaires, tendrait à requérir davantage de «qualification sociale» (voir infra) qui, définie de façon globale, incite en réalité les entreprises à adopter des logiques de type essentialistes. En d'autres termes, les entreprises rechercheraient plutôt des compétences, que par commodité on nommera compétences de type «savoir-être»¹¹, qui sont surtout disponibles parmi les classes sociales les plus aisées, et qui sont tout compte fait assez éloignées du contenu même de l'emploi à tenir. L'entreprise est dans ce cas plus intéressée par ce qu'est la personne que par ce qu'elle fait ou sait faire.

Une limite importante à la mise en oeuvre d'une gestion des compétences réside donc dans les rigidités du fonctionnement social. Si l'on remarque que la GPE présente des ancrages réels dans certaines pratiques de GRH, en particulier avec la formation, la gestion des carrières ou les pratiques d'appréciation, elle n'est pas prise en compte en matière de recrutement. A cela, plusieurs raisons peuvent être avancées. Tout d'abord, les pesanteurs sociologiques que nous venons d'évoquer, présentes dans toute la société, diffusent avec une efficacité toute particulière dans les entreprises (Rivard; Bauer et Bertin-Mouro). Ensuite, la tendance fréquente à assimiler gestion de l'emploi et réduction d'effectifs n'incite guère à considérer les pratiques de recrutement, qui sont par ailleurs souvent conduites par d'autres personnes que celles en charge de la GPE.¹²

Pourtant, il est clair qu'une façon d'optimiser une gestion des compétences consisterait à s'inquiéter du sort de l'individu dès son entrée dans l'entreprise. De plus, si elle trouve son fondement dans l'individu, la gestion des compétences ne peut co-exister avec une vision éclatée des pratiques de GRH.

La gestion des compétences milite pour un affaiblissement des normes et déterminismes socio-culturels. Mais cette approche, qui pourrait séduire bien des naïfs enfin soulagés de se voir considérés en tant qu'individus autonomes, sous couvert d'échange entre individus responsables, dessine en réalité un rapport de force extrêmement favorable à l'entreprise et défavorable, voire dangereux pour le salarié¹³.

Reconnaissance et valorisation des compétences.

Parler de gestion des compétences suppose également d'inscrire la compétence dans des actes de gestion, autrement dit dans les décisions. Tout n'est que discours tant que la compétence n'est pas officiellement reconnue. Pour ce faire, deux aspects doivent être pris en compte:

- d'une part la reconnaissance dans les salaires et les classifications: à la notion de poste et d'emploi, se substitue celle de compétence comme base de classement des individus entre eux. C'est ce qui existe dans différents accords (Gibou, 1994), en particulier dans l'accord A CAP 2000, signé dans les entreprises du secteur de la sidérurgie.

- d'autre part, la nécessité d'organiser les évolutions professionnelles des individus en proposant des parcours bien identifiés en fonction des compétences acquises et à acquérir.

Tout compte fait, loin de réduire les contraintes du collectif grâce à la notion de compétence, il apparaît que la mise en oeuvre d'une réelle gestion des compétences ne peut se faire sans la médiation des représentants des salariés qui sont habilités à négocier salaires, qualifications et classifications. Tant que le problème de la reconnaissance de la compétence n'est pas réglé, c'est-à-dire tant que la compétence n'est pas devenue la base du système de rémunération et de classification, la gestion des compétences n'est que littérature. Certes, « la dimension de confrontation sociale est estompée depuis les années quatre-vingt dans les références de plus en plus souvent faites à l'idée de compétence » (Gazier, 1993). Cependant, même si sont privilégiées les représentations locales des acteurs, il est nécessaire de concrétiser par un accord officiel la prise en compte de la compétence comme base de gestion;

Si la reconnaissance de la compétence passe par l'inscription dans des textes et dispositifs officiels, elle doit aussi se manifester dans une transformation réelle de l'organisation. Plutôt que de simplement faire appel et consommer les compétences possédées par les salariés au fur et à mesure de l'évolution de ses besoins, l'organisation devra s'efforcer de se calquer sur les compétences disponibles et favoriser le développement de compétences nouvelles. Une étude récente sur les organisations qualifiantes, puisque c'est de cela dont il s'agit, montre la difficulté qu'il y a à mettre en place des dispositifs qui favorisent l'apprentissage en situation (Amadiou, Cadin).

Contrairement à certains autres pays, l'Allemagne en particulier, l'entreprise française a réintroduit en son sein la norme scolaire -salle de cours, forme didactique, méthodes déductives-montrant ainsi son incapacité à développer ses propres modèles d'apprentissage utilisant la situation de travail concrète comme base du système de formation professionnelle.

Compétences et contingence: un travail nécessaire sur le prescrit.

Enfin, la troisième idée implicite à propos de la compétence et de gestion des compétences réside dans la tentation universaliste. La plupart des analyses économiques prédisent un développement relatif des activités tertiaires au détriment des activités industrielles qui, à terme, ne devraient pas occuper davantage de personnes que l'agriculture n'en occupe aujourd'hui. Certains d'entre eux ont fondé leurs analyses sur ces prévisions et ont développé l'idée de qualification sociale et implicitement reconnu l'intérêt de la notion de compétence comme mieux adaptée au contexte économique à venir, quelle que soit l'entreprise.

Or on constate que beaucoup d'entreprises qui se sont dotées d'outils de GPPEC appartiennent au secteur industriel (Renault, Dassault Aviation, Usinor-Sacilor, par exemple). Leurs pré-occupations semblent limitées à une recherche d'ajustements à court, voire moyen terme. L'idée implicite de besoin accru en qualification sociale mérite d'être relativisée. On constate même l'effet contraire: «au niveau de l'encadrement comme des professions intermédiaires, les professions où l'exigence scolaire est moins forte ont été parmi les plus créatrices d'emploi» (Louart, in Brabet, 1993, p. 200). Si de nombreux emplois disparaissent, ce n'est pas forcément parce qu'ils sont non qualifiés. Il est notoire que l'actuel taux de chômage enregistré aux Etats-Unis, nettement plus faible qu'en Europe et en France en particulier, est lié au développement d'emplois précaires et non qualifiés dans les activités de service.

Chaque entreprise doit travailler sur ses propres exigences. Un effort certain avait permis de mieux connaître le prescrit organisationnel (description de poste extrêmement précise). Il convient désormais de s'intéresser aux normes comportementales que l'entreprise exige, avec tous les risques que cela suppose. Pour le salarié, le risque majeur est d'être qualifié «hors norme» et donc, indésirable. Pour l'entreprise, le risque réside dans la constitution d'une communauté sans originalité, composée d'éléments semblables, nuisant à terme à sa créativité, voire à sa survie.

Par ailleurs, la gestion des compétences ne dit rien d'un problème majeur qui ne saurait être réduit aux difficultés particulières de quelques individus: celui de l'articulation entre les compétences réellement requises par un emploi et le statut social de cet emploi. Dans une intéressante étude sur les employés de restauration rapide, F. Piotet a montré comment des emplois jugés sans qualification et déconsidérés socialement, requerraient en réalité des compétences relativement complexes, en général disponibles chez les étudiants, bien davantage que chez les jeunes sortis prématurément du dispositif scolaire. (Piotet, 1988).

Ainsi, ce qui génère un problème pour la société en particulier, ce n'est pas tant le niveau des emplois que la position sociale que ces emplois confèrent. Dans un pays où l'élévation générale du niveau d'instruction s'allie à une certaine «logique de l'honneur»¹⁴, le modèle du bachelier devenu ouvrier est vécu comme un signe de déchéance sociale.

LA COMPÉTENCE : NOUVEL OUTIL OU NOUVELLE IDÉOLOGIE ?

Nous avons choisi comme titre de cette communication la question de savoir si la compétence était un nouvel outil pour la gestion de l'emploi.

Selon P. Gilbert (1994), un outil de gestion doit servir de guide aux pratiques. Si la compétence servait de guide aux pratiques, on constaterait une modification en profondeur des décisions en matière d'emploi, décisions qui seraient articulées directement aux compétences détenues par les salariés. Or, sous couvert de valorisation de savoir faire et autres «ficelles de métier» jusque là ignorés, voire méprisés, l'entreprise renforce le contrôle exercé sur les salariés: «l'opérateur n'est plus jugé uniquement sur la réalisation de certaines tâches prescrites et sur le respect de devoirs officiels, mais aussi sur des comportements qui exigent de lui un engagement plus complet.» (Louart, in Brabet, 1993, p. 197).

La compétence ne serait-elle pas plutôt en train d'être érigée en idéologie? L'ensemble des contradictions du discours sur la compétence que nous avons évoquées pêle-mêle permet en effet de s'interroger à la manière de Eraly. Pour lui, un discours est idéologique lorsque les effets tacitement anticipés consistent en la légitimation d'un pouvoir. Aucune analyse ne peut conclure à l'idéologie du discours: seul l'usage le détermine.

Si l'on adopte cette construction pour la compétence, il faut observer l'usage qui en est fait

pour juger. Or la compétence participe d'un discours sur la gestion de soi, que Eraly nomme réflexivité, et qu'il juge idéologique dans la mesure où elle a pour effet majeur de substituer à la compréhension du pouvoir d'autrui un sentiment d'affaire privée. Les injonctions à la gestion de soi, au développement d'un projet personnel, voire tout simplement au développement personnel (réduire son stress, maîtriser ses émotions, etc.) sont donc intériorisées comme pratiques valorisantes pour l'épanouissement de l'individu. Ainsi, ce discours sur la gestion de soi prend le pas sur celui de la responsabilité individuelle, mais c'est bien elle qui est exaltée. De là à renvoyer toute difficulté ou tout échec sur l'individu, seul responsable, il n'y a qu'un pas que certains n'hésitent pas à franchir.

Située dans ce contexte du discours managérial «moderne» (Eraly, 1993), la compétence apparaît comme une idéologie. Elle cherche à passer sous silence l'importance des grands déterminants sociaux mis en évidence par la sociologie (habitus, division du travail, rapports sociaux, etc.) pour renvoyer l'individu à son propre destin et mieux assurer le pouvoir de l'entreprise. Rien de plus facile ensuite pour l'entreprise, quand le discours est intériorisé, quand la manipulation est réussie de se dégager de sa responsabilité sociale. On mesure ici les risques de dérive pour une gestion des compétences mal maîtrisée ou aux intentions douteuses. A n'en pas douter, le dilemme entre implication et exclusion fera encore longtemps parler de lui...

CONCLUSION

L'intitulé de cette communication se présentait comme une interrogation sur la nature même de la compétence, au regard de la gestion de l'emploi: en constitue-t-elle un nouvel outil? Nous espérons avoir convaincu le lecteur que la compétence apparaissait en réalité bien davantage comme une idéologie que comme un simple outil au service de la gestion de l'emploi. Il nous semble seulement que cette réalité reste largement masquée par l'impressionnante instrumentation qui s'est progressivement élaborée autour et pour servir les pratiques de gestion prévisionnelle.

Sur le plan de l'action, la butée fondamentale de la gestion des compétences réside sans doute dans les modalités concrètes de reconnaissance des compétences et dans leur articulation à l'ensemble des processus de GRH. Or le fait que cette question ne semble pas préoccuper beaucoup les entreprises traduit un manque évident de pensée stratégique.

Sur le plan du raisonnement, un changement radical de logique est nécessaire: l'enjeu de la gestion des compétences consiste à dépasser la simple logique d'ajustement du modèle de GPE pour élaborer un modèle de développement organisationnel articulé au développement social. Il ne suffit pas de changer de notion pour réformer tout un système, surtout lorsqu'il présente des enjeux forts.

Envisagée en tant qu'idéologie, la compétence, qui peut offrir des perspectives et alternatives

intéressantes dans des situations souvent trop figées, doit aussi prendre garde de ne pas servir de prétexte à un trop grand affaiblissement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Celle-ci tend en effet aujourd'hui à négliger la question désormais centrale de la précarisation grandissante et de la fragilisation du lien salarial. Le débat sur la compétence, qui reste encore d'actualité, pourrait certainement s'enrichir d'une telle perspective autant sociale que sociétale.

¹Voir à cet effet les attendus du Congrès organisé par l'IAE de Lille en Septembre 1994: «L'évolution des conceptions et pratiques quant au contrat d'emploi, les opérations de délocalisation, les tendances au «downsizing» et les transformations organisationnelles constituent dans l'actualité récente, quelques exemples parmi bien d'autres du lien qui unit les comportements d'entreprise et ce sujet capital de l'emploi dans nos sociétés.»

² On pourrait objecter qu'une des limites importantes du modèle classique de GPE réside justement dans son ignorance quasi-totale des stratégies des acteurs qui, en réalité, ne se laissent pas manipuler comme des pions. Nous voulons seulement signifier ici que l'ambition du modèle, indépendamment des résultats effectifs, est bien de concilier, par le biais d'ajustements, les besoins de l'entreprise (logique de production) et les ressources dont elle dispose (logique des acteurs).

³ Ces dispositifs ont pour objet de prévenir les risques d'exclusion des salariés âgés. Ils constituent autant d'enjeux assignés à la GPE dont on peut se demander si elle peut vraiment y faire face. Ils risquent souvent en effet d'entretenir «l'illusion que prévoir évite de licencier» (Gilbert, 1994).

⁴ Pour reprendre l'expression de M. Bauer et B. Bertin-Mouro, *Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial?*, Education Permanente, n° 114, 1993.

⁵ Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 1993.

⁶ Voir Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, les compétences en questions*, Paris, PUF, 1993.

⁷ Nous ne reviendrons pas sur les problèmes liés à la multiplicité des définitions proposées pour ce vocable compétence. On pourra se reporter à l'ouvrage déjà cité Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., op. cit.

⁸ Quelle entreprise pourrait affirmer que seul le diplôme possédé au moment de l'entrée conditionne la réussite de toute une carrière? Aucune organisation ne saurait nier l'existence d'autres voies ouvertes à la réussite, même si un nombre infinitésimal de salariés les empruntent et constituent ainsi les alibis indispensables à la véracité du discours.

⁹ Voir les travaux déjà un peu anciens de P. Rivard. Des statistiques plus récentes montrent que le phénomène semble s'aggraver, du fait en particulier de la multiplicité des diplômes et de l'augmentation croissante du nombre de diplômés.

¹⁰ Voir en particulier Donnadieu G., Gilbert P., *Les techniciens supérieurs. Comment les gérer et développer leurs compétences*, Document d'étude de l'Institut Entreprise et Personnel, Paris, 1990.

¹¹ Ce que les sociologues préalablement nommaient schèmes de comportements, normes de conduites intériorisées, postures mentales, aisance sociale, etc.

¹² Ces phénomènes sont surtout visibles dans les grandes entreprises qui connaissent une importante division du travail au sein même de leur DRH.

¹³ Voir l'analyse de Enriquez E., *L'individu pris au piège de la structure stratégique*, Connexions, n°54, 1989-2, pp. 145-161.

¹⁴ Selon l'expression désormais célèbre empruntée à P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amadiou J.-F., Cadin L., Les organisations qualifiantes existent-elles?, Présentation au séminaire du LERPSO, CNAM, Mai 1994.

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, les compétences en questions*, Paris, PUF, 1993.

Beauvois J.L., Joule R.V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

Berry M., Une technologie invisible, *Annales des Mines*, 1988

Brabet J. (dir), *Repenser la GRH?*, Paris, Economica, 1993.

Bauer M., Bertin-Mouro B., La tyrannie du diplôme initial, *Education permanente*, n° 114, 1993.

- Eraly A., L'idéologie dans le management, *Education permanente*, n° 114, 1993.
- Enriquez E., L'individu pris au piège de la structure stratégique, *Connexions*, n° 54, 1989.
- Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 1993.
- Gibou J.-L., La gestion de l'emploi: objet et enjeu des confrontations sociales dans l'entreprise, *Humanisme et Entreprise*, n° 47, 1994.
- Gilbert P., Le modèle de référence de la GPE, Communication au Congrès de l'AGRH, Montpellier 17-18 Nov. 1994.
- Louart P., Les champs de tension en gestion des ressources humaines, in Brabet J.(dir), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993.
- Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 1993.
- Merchiers J., Pharo P., Compétence et connaissances expertes, *Sociétés contemporaines*, n° 4, déc. 1990, p. 89-108.
- Perret B., Roustang G., *L'économie contre la société*, Paris, Le Seuil, 1993.
- Piganiol-Jacquet C., *Ressource humaine et stratégie d'entreprise*, Encyclopédie Térencia, Tome 3, Paris, Ed. d'Organisation, à paraître, 1994.
- Piotet F., Qualifiés fast-food, *Projets*, n° 218, juillet-août 1989.
- Rivard P., *Les carrières des cadres ou les stratégies de valorisation de la force de travail sur un marché*, Université Paris VII, 1984. (Thèse pour le doctorat d'Etat sous la direction de C. Durand)