

POUR UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE DU CONCEPT DE COMPÉTENCE :

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET ILLUSTRATIONS

Dominique Philippe MARTIN

*Maître de conférences, Crereg - Umr Cnrs 6585
IGR-IAE, université Rennes 1*

Dans le film *Navigator* du cinéaste Ken Loach nous assistons, avec la privatisation des chemins de fer anglais, à une modification des pratiques managériales. Les outils, les discours mobilisés, les images changent, et si ces nouveautés sont initialement accueillies par les salariés par de grands éclats de rire, et des détournements de sens à connotation plus ou moins grivoise¹, progressivement, avec le travail du temps, les visages et les corps se figent, les identités et solidarités collectives se fissurent. On assiste ainsi peu à peu à une lente recomposition des contours et des contenus des identités individuelles et collectives par le travail. Les moyens mobilisés par le cinéaste donnent à voir le vécu, le sens donné aux choses, non pas dans une abstraction esthète, mais dans l'inscription corporelle : les paroles échangées, les éclats de rire mais aussi les pleurs...

L'histoire racontée par ce film est-elle un simple exercice cinématographique très éloigné des préoccupations des sciences de gestion ?

Paradoxalement l'histoire de ce film, et les registres sur lesquelles il joue - la joie / la peur ; le plaisir de travailler ensemble / la chair et l'esprit blessés... - posent en fait une des questions épistémologiques les plus classiques et sans doute les plus redoutables pour les sciences de gestion en général, et pour la GRH en particulier : définir les conditions d'une articulation raisonnée entre une étude instrumentale des dispositifs de gestion et une démarche centrée sur la compréhension de ces mêmes outils et dispositifs par les acteurs eux-mêmes.

Habermas résume très bien, nous semble-t-il, cette tension qui traverse la GRH : les sciences dites praxéologiques « *ne pourraient éviter d'associer les démarches herméneutiques aux démarches empirico-analytiques* » (Habermas J., 1970, 212).

C'est la nécessité de cette double exigence que l'étude des compétences met en évidence et que nous souhaiterions aborder dans la présente communication. L'objectif est ici modeste et limité : il s'agit d'identifier les questions qu'une démarche compréhensive conduit à poser aux problématiques de logique compétence, et de pointer par là même les limites d'une démarche exclusivement instrumentale.

Pour traiter cet objectif, notre article est organisé en deux parties. Dans une première, nous nous attachons à préciser la possibilité d'une approche compréhensive de la logique compétence. Seront ainsi précisés le statut du langage dans celle-ci et les points de focalisation que cette approche met en évidence. Dans une seconde partie nous dresserons des éléments de perspectives théoriques et pratiques d'une approche compréhensive de la logique compétence. Seront étudiées les questions du management des registres identitaires, des registres de temporalités, et enfin des principes de justice normée et de déontologie. La conclusion synthétisera les principaux enseignements d'une telle démarche.

1. Le détournement de sens apparaît ici comme une stratégie intuitive de délégitimation d'un discours managérial normalisé.

1. Logique compétence : de l'instrumental au compréhensif

De la définition des compétences et ses caractéristiques associées...

Ce qui fait la spécificité de la notion de compétences c'est que les entreprises cherchent à évaluer explicitement les salariés sur des critères comportementaux non directement liés à un savoir technique. En reprenant la terminologie française, l'étude des savoir-être apparaît comme le point différenciateur. En effet la transversalité - des savoirs, des savoir-faire - n'est pas spécifique à une analyse en terme de compétence, mais peut tout à fait être justifiée à partir d'une analyse classique en terme de qualification.

Pour ce qui est des dispositifs d'instrumentation, il est très fréquent d'en rencontrer de nature très différente et d'une plus ou moins grande complexité : multiplicité des axes-métiers, des catalogues d'emplois repères, des supports et jury de certification pour évaluer les compétences, des fiches d'habilitation à tenir les postes de travail, des tableaux d'affectation possibles... (Cf. Marbach V, 1999 ; Gilbert P., Schmidt G., 1999). Paradoxalement les articles de synthèse mettent en avant le fait que l'élaboration des outils d'évaluation des compétences n'est pas centrale dans la démarche (Gilbert P., 1998 ; Gilbert P et Schmidt G., 1999).

...à l'étude des relations à l'outil

Si maintenant nous nous plaçons du point de vue des acteurs impliqués, la définition des compétences n'apparaît pas être un enjeu déterminant dans son efficacité et sa réussite (Marbach V., 1999). Méthodologiquement, on peut se demander quel est cet attracteur étrange qui, d'un point de vue linguistique, apparaît comme un signifiant sans signifié clairement stabilisé. En définitive, la question des relations avec un ou des signifiés apparaît au final, et dans la pratique, comme secondaire. La question se pose donc de savoir ce qui se joue réellement dans une logique compétence. En filigrane, il apparaît que ce ne sont pas le ou les signifiés précis associés au terme de compétence qui sont centraux : ce qui importe c'est la dynamique individuelle et groupale créée à partir du signifiant.

Est-ce à dire que la question du sens est sans objet ? Bien évidemment non, car si dans la pratique le sens n'est pas stabilisé, ce terme semble avoir une résonance fortement identitaire notamment par l'entremise des grappes sémantiques qui lui sont associées positivement ou négativement. Difficile de se dire " ncompétent". Le préfixe "in" est privatif. On est compétent... ou on n'est pas. Ce n'est peut-être pas le terme seul qui importe, mais ce qu'il valorise ou dénie plus ou moins implicitement chez le sujet. D'où l'importance de préciser le statut du langage dans l'étude de la logique compétence.

1.1 Le double statut du langage - représentationnel / performatif - de la logique compétence

Le statut donné au langage est une des différences centrales entre une approche instrumentale et une approche compréhensive de la logique compétence. Dans une démarche instrumentale le langage est un outil qui permet de rendre compte de l'instrument et du dispositif dans lequel il s'insère. Les énoncés décrivent ce qu'est la compétence. Le langage est essentiellement mobilisé dans sa dimension représentationnelle, ou encore expressive (Jakobson R., 1963, 1973). Ainsi en est-il des référentiels compétences ou des fiches emplois plus ou moins détaillés. Les travaux sont ici à orientation principalement descriptive.

Dans une démarche compréhensive, c'est le sens donné par le salarié qui importe. Avec la logique compétence il est incité à définir son projet de développement de compétences, par l'intermédiaire par exemple du bilan de compétences, des procédures d'évaluation individuelle, ou bien encore lors des phases de négociation d'accords. Le langage ici ne fait pas que constater, il crée aussi une certaine relation au monde, c'est-à-dire à soi et aux autres. Dans la définition d'un projet professionnel, les actes de parole donnent du sens et permettent au salarié d'habiter de façon spécifique sa relation présente et à venir au travail. Le langage est ici mobilisé dans sa dimension performative selon l'expression d'Austin (1970). Ce ne sont pas tant les énoncés et ce qu'ils sont censés décrire qui importent, mais le processus d'énonciation - les actes de parole - toujours contextualisés des personnes. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles la capacité de communication - et d'écoute - joue un rôle central dans les référentiels compétences, ainsi que dans les différentes procédures d'évaluation de celles-ci.

De façon plus générale, le salarié construit du sens dans la narration qu'il tient sur lui-même et dans les échanges qu'il a avec les autres. Sans doute est-ce une des raisons pour lesquelles dans certaines firmes les procédures d'entretien et d'autoévaluation sont devenues trimestrielles. Il s'agit pour l'entreprise de réactiver, par des actes de paroles, la représentation que la personne se fait d'elle-même, et de sa possible place dans les projets de l'entreprise. Si elle veut rester dans la firme, elle doit être capable de se (re)composer progressivement dans une recherche constante d'excellence. La personne se met en mots, dans un processus "d'identité narrative" (Ricoeur P., 1985, 1990).

La symbolisation verbale alimente ainsi un travail psychique de construction d'identité, et simultanément de structuration des relations sociales au travail. L'enjeu des actes de paroles est donc fondamentalement identitaire et social, et pas uniquement instrumental.

Ces deux dimensions du langage - représentationnel/performatif - mettent en avant la nécessité de deux moments épistémiques dans l'approche de la logique compétence. Dans un premier moment empirico-analytique (Habermas J., 1990) il s'agit de rendre compte de la dimension instrumentale des outils compétences. Nous trouvons ici l'élaboration des référentiels et autres dictionnaires des compétences ainsi que les choix organisationnels éventuellement associés avec la recherche d'organisations plus flexibles et réactives et d'équipes de travail plus autonomes dans certaines tâches.

Dans un second moment, il s'agit fondamentalement de s'interroger sur les processus de compréhension et d'intercompréhension mobilisés par les personnes et les groupes de coopération lors de la mise en place d'une logique compétence.

La figure 1 résume les principes de ce double statut du langage et du double moment épistémique associé.

À se focaliser uniquement sur le moment instrumental, on engage beaucoup de ressources pour au final peu de résultats (Gilbert P. et Schmidt G., 1990). Dans la logique compétence, la dimension réelle - l'outil de gestion et son action substantielle - doit être complétée par une dimension compréhensive à grain plus fin.

Figure 1 - Analyse de la logique compétence - un double mouvement épistémique.

	Démarche empirico-analytique (DEA) ↔ Démarche historico-herméneutique (DHH)	
Statut du langage	Définition de la compétence et sa relation aux faits. Langage représentationnel expressif (Jakobson).	La compréhension de l'outil - l'énonciation - et sa relation au faire, à l'action. Langage performatif (Austin).
Caractéristiques générales	Rendre compte des compétences (descriptif) si possible en posant des hyps (explicatif). Confirmation en suspens sur l'efficacité organisationnelle (falsifiabilité). Savoir prévisionnel possible.	Étude des processus historiquement situés de compréhension et d'intercompréhension liés à la logique compétence.

Il s'agit d'analyser la compréhension qu'ont les acteurs de cette instrumentation. L'efficacité du dispositif tient notamment à l'intégration dans l'analyse de cette dimension compréhensive, herméneutique dirait Habermas.

1.2 Identification

des points de focalisation d'une approche compréhensive des compétences

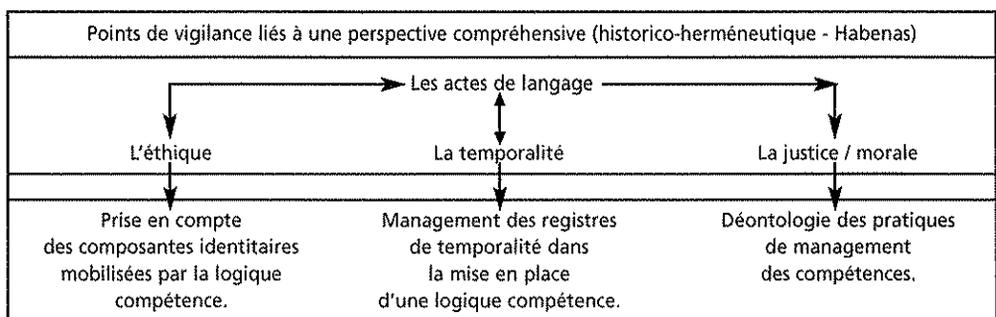
Ainsi la conception du langage apparaît comme étant une pierre angulaire fortement organisatrice des différences entre une approche positiviste et un questionnement herméneutique dans l'analyse de la logique compétence. Il semble incontournable d'avoir, à défaut d'une théorie du langage, une interrogation sérieuse sur l'importance des actes de paroles dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Les ambitions du présent article sont plus limitées et se restreindront à l'identification des points de focalisation d'une approche compréhensive des compétences. La question qui se pose peut être formulée dans les termes suivants : quel peut être l'intérêt d'une analyse qui prend en compte non pas l'unité supposée d'une raison rationnelle atemporelle et objectivante, mais « les processus historiquement situés d'intercompréhension raisonnable » dans la logique compétence ? En première approche, la réponse à cette question peut s'organiser autour de trois dimensions.

Une première concerne l'action récurrente des pratiques de gestion des ressources humaines sur la construction des intériorités des personnes. Cette première dimension pose de façon incontournable une question relative aux enjeux éthiques liés aux pratiques de management des compétences. Dans la logique compétence la narration que la personne est conduite à faire d'elle-même et de son rapport aux autres, lui permet d'habiter le monde. Dans une perspective herméneutique et notamment psychanalytique, le sujet en effet "existe au langage", et si la logique compétences conduit progressivement la personne à modifier la narration qu'elle fait d'elle-même, ces mêmes pratiques de management vont transformer progressivement, avec plus ou moins de heurts et de tensions, la façon dont le salarié habite son monde.

De même, et c'est la seconde dimension, une attention toute particulière doit être portée sur les processus temporels - toujours contextualisés - de locution et d'interlocution, lesquels sont constitutifs à la fois des identités individuelles et collectives (Ricoeur P., 1990 ; Austin J.L., 1972). L'action collective ne s'inscrit pas dans la seule dimension temporelle "objective" des réajustements organisationnels, mais nécessite aussi de prendre en compte les temporalités spécifiques des processus intra et inter-psychiques.

Enfin, une troisième et dernière dimension dans une approche compréhensive de la gestion des compétences concerne la nature et le contenu des règles de coexistence dans l'action commune. En effet, si la GRH ne peut pas dire ce que doit être l'ordre social et financier, le processus d'intercompréhension raisonnable qui est mobilisé par la logique compétence fait émerger de façon centrale un ensemble de questions relatives à la justice et la déontologie dans l'action commune. Il s'agit, sur le fond, de la question difficile mais centrale de l'élaboration des normes dans le champ du social et de l'économique. À éluder ces questions, les discours, mais aussi les pratiques de gestion des ressources humaines et plus généralement les travaux de sciences de gestion, risquent fort d'être qualifiés de partisans, c'est-à-dire d'idéologiques (Pesqueux Y., 2000). Le tableau suivant résume les points de tensions qu'une approche compréhensive permet de mettre en avant dans l'analyse de la logique compétence.

Figure 2 - Thématiques de management des compétences associées à une perspective compréhensive.



Ce sont chacune des ces trois dimensions - éthique, registres de temporalité, déontologie - que nous allons maintenant détailler, et qui constituent la structure de la deuxième partie de cet article.

2. Éléments de prospectives théoriques et pratiques d'une approche compréhensive de la logique compétence

Notre approche compréhensive nous a permis dans un premier temps d'identifier l'importance des questions d'éthique, de temporalités et de déontologie dans la logique compétence. Le sens donné à ces différents termes n'est pas stabilisé, aussi nous nous proposons, lorsque ces notions seront abordées, de préciser le sens que nous leur donnons. L'intention n'est pas de retracer la genèse de chacun des ces concepts, mais de s'accorder sur un référent minimal, et sur cette base, d'en apprécier la portée heuristique.

Pour ce qui est de la démarche retenue, chacune des trois dimensions est étudiée selon une même séquence : l'étude part des pratiques des entreprises - le constat - puis identifie les problèmes fondamentaux associés à ce constat - les problèmes posés. Sur cette base des éléments de prospectives théoriques et pratiques sont présentés. Les éléments de prospectives théoriques permettent d'évaluer les inflexions épistémologiques et les ouvertures conceptuelles d'une approche compréhensive de la logique compétence. Enfin l'identification des enjeux pratiques permet de revenir au point initial et central qui est la pratique des entreprises.

2.1 Logique compétences et prospectives sur le management des registres identitaires

Le constat

La logique compétence joue notamment sur le registre identitaire, et plusieurs arguments viennent étayer cette proposition. Tout d'abord les réagencements organisationnels viennent souvent redéfinir, de façon plus ou moins fictive, les identités des métiers (Courpasson D. et Livian Y.F., 1991).

Ensuite, l'évaluation de la dimension comportementale prend désormais une place importante dans les procédures de classification des salariés. Pour un même niveau de savoir-faire technique il est possible d'avoir des évaluations différentes sur la dimension comportementale - capacité à communiquer, à coopérer, à s'adapter... - qui se traduisent par des différences de niveaux de rémunération et de trajectoires professionnelles. Ne pas être bien évalué sur ces dimensions comportementales c'est prendre le risque d'une progressive disqualification sociale.

Enfin, dans la logique compétence, le salarié, quel que soit le niveau hiérarchique, est incité à se définir de nouveaux projets professionnels, de nouveaux axes de développement. L'objectif est la recherche d'une plus grande efficacité, et simultanément d'une plus grande réalisation de soi. Par certains de ces aspects la culture du projet apparaît comme un antidote de la répétition et de la mort (Boutinet J.P., 1990). Cependant le temps borné du projet devient aussi parfois un temps de l'urgence avec le sentiment contradictoire d'une course sans fin potentiellement déstabilisante pour la personne. Le "Je" peut ainsi ne plus exister dans la relation présente, mais uniquement par ce qu'il cherche à advenir. Le sujet peut fuir dans l'inactuel, toujours investi entre le temps rétrospectif et le temps prospectif (Boutinet J.P., 1993). Aussi risque-t-il de vivre de plus en plus souvent le présent sur le registre de l'urgence (Brunstein I., 1999 ; Aubert N., 1999).

Le problème posé

Il concerne le fait que l'accomplissement personnel par et dans le travail est la résultante d'un agir stratégique de l'entreprise. Ainsi, ce dernier problématise de l'extérieur l'identité des personnes. Ce constat n'est pas nouveau, il est même sans doute consubstantiel aux pratiques de GRH et de management en général (Sainsaulieu R., 1985, 1995 ; Dubar C., 1991 ; Liu M., 198 ; Martin D., 1989...). Ce qui est nouveau par contre c'est que cette action sur l'intériorité porte, via un mouvement d'individualisation systématique des pratiques de GRH, sur des variables comportementales et non plus uniquement sur les savoir-faire et autres capacités physiques ou cognitives. Cette stratégie existe déjà pour les cadres et les personnels de recherche-développement associés à des pratiques individualisées de gestion des ressources humaines, et dont l'imaginaire est ancré dans un principe de réalisation de soi par soi. Il n'en est par contre pas de même pour les personnels de production et de bureau (Saint-Onge S., 1998-1999).

Éléments de prospectives théoriques et pratiques

Le management des registres comportementaux par la logique compétence n'est pas en soi positif ou négatif. Il nécessite par contre très clairement une vigilance redoublée en ce qui concerne l'éthique des pratiques réelles de gestion des ressources humaines.

L'hypothèse centrale est que la mise en place de l'outil ouvre une relation à la communication personnelle (de soi à soi) et interpersonnelle (de soi aux autres) où peuvent s'exprimer, par l'intermédiaire de l'objet tiers qu'est l'outil de gestion, les tensions et les conflits intra et interpsychiques. Les actes de paroles permettent ainsi un travail de symbolisation qui se traduit notamment par une modification des jeux du désir du sujet à son moi (narcisse), et de ses relations aux autres (organisation ou réorganisation de l'attrait érotique, des tensions agressives...). L'outil de gestion joue fondamentalement le rôle de médiateur - une forme d'objet transitionnel (Winnicott D.W. , 1975) - permettant potentiellement de (re)organiser les processus intra et interpsychiques. Il y a donc également, par l'intermédiaire des outils de gestion, toute une dynamique, un processus de transfert, le terme étant retenu dans une acceptation très proche de la psychanalyse (Laplanche J., Pontalis J.B., 1967).

Le problème posé est classique et concerne, dans une perspective anthropologique, l'identification des valeurs qui guident et organisent l'action sociale (Chanlat J.F , 1990, 1999). Nous sommes là au cœur des tensions qui traversent le champ de la GRH : définir les modalités d'articulation entre les contraintes d'efficacité et d'efficience - logique de marché - et la définition de valeurs qui organisent et structurent l'action commune.

Les questions épistémologiques et pratiques soulevées par la logique compétences sont donc centrales. Nous restreindrons nos commentaires à deux éléments.

L'éthique : approche générique du problème

Il existe de nombreuses divisions sur ce qui fonde l'éthique. A titre d'illustration P. Ricoeur en distingue trois niveaux (1990). D'abord, une éthique théologique organisée autour de l'idée de vie bonne. La question ici posée est celle du sens de l'existence, c'est à dire de l'orientation à donner à sa vie et des possibilités d'un accomplissement personnel. Un second niveau met en avant une éthique à orientation plus déontologique, d'orientation kantienne, centrée autour de la notion de devoir et d'obligation. Il s'agit ici d'une réflexion non pas sur les fondements des institutions qui assurent la justice mais sur le respect de soi et des autres dans " *l'acceptation des formes normées de justice* " (P. Ricoeur). Enfin un troisième niveau mobilise une sagesse confrontée à des problèmes " éthico-pratiques " difficiles car nouveaux. Il s'agit ici d'affronter et d'orienter sa vie face à l'inédit dans le domaine de la médecine, ou dans celui de la recherche biologique par exemple. Ces trois niveaux renvoient à des conceptions différenciées de ce qui fonde la vie intérieure du sujet.

L'éthique reste en effet fondamentalement une affaire de préférence subjective, d'auto-compréhension. Le sujet cherche à s'approprier sa propre histoire ainsi que les traditions dans lesquelles il s'inscrit, pour devenir présent à sa parole et à ses actes. Ainsi fondamentalement, les questions d'éthique semblent renvoyer à une " *identité non publique* " (Collectif, 1988), alors que la morale concernerait la détermination des normes assurant une juste coexistence avec d'autres.

Concernant les contraintes d'efficacité et d'efficience

Ces contraintes participent d'une injonction paradoxale. Le salarié est incité dans une logique compétence à être porteur de son propre projet. La construction de soi par soi reconfigure inévitablement les repères groupaux. Or depuis très longtemps on sait que le groupe est une réponse à l'angoisse individuelle (Jaques E., 1955). Il y a là une contradiction incontestablement très forte entre cette dimension individuelle et en même temps le fait que le travail de groupe est constamment valorisé : d'une main le culte de soi - l'épanouissement de soi - et de l'autre la recherche d'une performance qui ne peut être que collective (Ehrenberg A., 2000). Il sera intéressant d'étudier sur le moyen et long terme quelles vont être les conséquences, et les coûts psychologiques de cette survalorisation de l'image de soi, et du retrait par rapport à l'étagage que constituait le groupe... à moins que n'apparaissent aussi des stratégies de résistance face à cette logique compétence.

Concernant les valeurs qui guident l'action sociale

Dans une perspective compréhensive/herméneutique les exigences de validité s'infléchissent par rapport au modèle poppérien. Elles concernent désormais non pas la vérité, adéquation de l'énoncé à ce qu'il est censé décrire, mais l'authenticité de l'engagement, ce que P. Ricoeur (1990) appelle l'attestation de soi - dimension éthique - ainsi que le respect des autres dans l'action commune, où se trouvent mises en avant les exigences de conscience morale et de justice. L'ultime recours contre le soupçon de manipulation d'instrumentalisation des autres est « l'assurance d'être soi-même agissant et souffrant » (Ricoeur P., 1990). Sur le moyen terme, l'attestation de soi – pour le DRH, la direction et les autres personnels d'encadrements - dans la parole et dans l'agir deviendra un des critères centraux de validité, de crédibilité et de légitimité de l'action managériale pour les salariés. Il faut être capable de s'exposer soi-même aux mêmes exigences que celles que nous exigeons des autres en matière d'évaluation, de rémunération, de mobilité et de toutes autres pratiques de GRH. La perspective compréhensive a donc une composante nécessairement pratique d'engagement de soi vis à vis des autres.

2.2 Logique compétences et prospectives sur le management des registres de temporalité

Le constat

En général, l'analyse dans une approche empirico-analytique se limite à l'étude descriptive des modalités d'aménagement/réaménagement des dispositifs organisationnels selon un registre linéaire : nombre d'entretiens d'évaluations et autres dispositifs de gestion et d'aménagement de l'espace. Or d'autres dynamiques complexes se jouent, relevant à la fois des dynamiques des groupes - avec par exemple les processus de renégociation des métiers et des compétences associées, la négociation avec les syndicats... - mais aussi de dynamiques individuelles intrapsychiques avec par exemple l'incitation à la définition de projets professionnels, ou le fait pour l'encadrement intermédiaire d'avoir à assumer un rôle de coordinateur et d'évaluateur dans les nouveaux dispositifs. Il convient également de prendre en compte les procédures de réagencements organisationnels, notamment en termes de redéfinition de l'agencement de l'espace de travail (nouvelles machines, nouveaux dispositifs, nouvelles distributions spatiales du travail...).

Ainsi, la définition d'un accord sur la logique compétence passe sans doute par la mobilisation d'une rationalité interactive, laquelle aboutit à la définition d'un accord rationnellement motivé de nouveaux dispositifs et autres agencements organisationnels. Mais d'autres registres temporels se trouvent également mobilisés, notamment ceux liés aux dynamiques identitaires, précédemment mentionnées, de même qu'aux dynamiques groupales. Chacune des dynamiques mentionnées - intrapsychique, groupale, des dispositifs organisationnels... - a son propre registre de temporalité, c'est-à-dire son propre horizon et sa propre dynamique temporelle.

Le problème posé

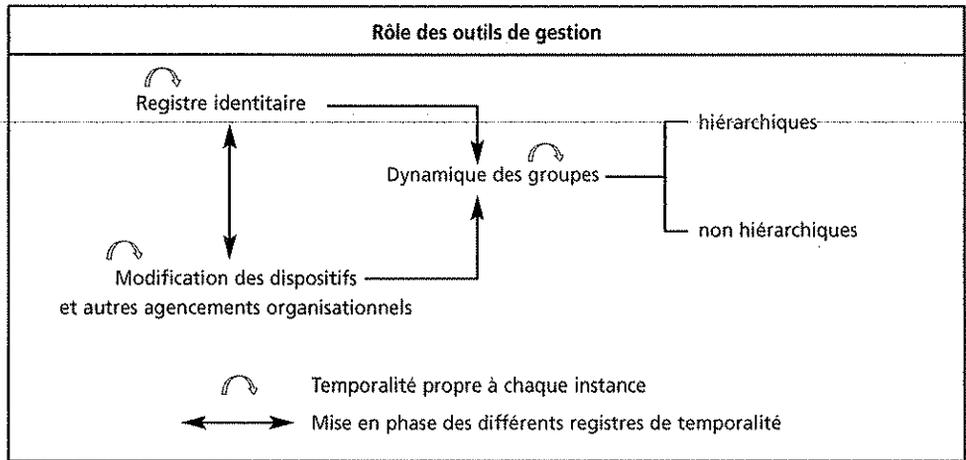
Une des questions centrales dans le pilotage des projets compétence est la prise en compte de la spécificité de ces différents registres de temporalité, pour manager les conditions de leur mise en phase (Oiry E., 2002 ; Martin D. Ph., 2002) (figure 3 page suivante).

Pour ce qui est des dynamiques groupales, une première approche consiste à étudier les processus en jeu du point de vue d'une rationalité interactive. Cette posture, pour pertinente qu'elle soit, a quelques difficultés à rendre compte des temporalités dans lesquelles se déroule cette construction d'une représentation commune, et notamment des incidents et autres processus de blocage qui émaillent souvent la mise en place d'une logique compétence. En fait, dans la mise en place des outils de gestion associée à la gestion des compétences se produisent des processus de transfert, le terme étant ici retenu dans une acception très proche de la psychanalyse (Laplanche J. et Pontalis J.B., 1967). Le processus de transfert permet au sujet, par un travail de symbolisation/interprétation, d'avoir accès à certains de ces objets internes et relations d'objets associées (Laplanche J., Pontalis J.B.²).

2. Pour Laplanche et Pontalis (1967), la relation d'objet désigne « le mode de relation du sujet à son monde, relation qui est le résultat complexe et total d'une certaine organisation de la personnalité, d'une appréhension plus ou moins fantasmatique des objets et de tels types privilégiés de défense » (1967 : 404).

L'interprétation donnée lors du transfert est supposée modifier l'intensité des relations d'objet structurantes de la personnalité de chacun (Martin D. Ph., 2002). Des heuristiques intéressantes peuvent être développées en posant comme hypothèse qu'un processus de transfert peut être initié plus ou moins explicitement par les outils de gestion lors de la mise en place d'une logique compétence.

Figure 3 - Outils de gestion et registres de temporalité.



En effet la mise en place des outils ouvre une situation de communication où peuvent s'exprimer d'une part des tensions/conflicts intra et interpsychiques et d'autre part les relations d'objets qui structurent les différents sujets acteurs. Pour faire bref, la symbolisation verbale mobilisée autour et par les outils de la logique compétence font de ces derniers des objets tiers, des médiateurs, des catégories d'objet transitionnel (Winnicott D. W., 1975) structurant à la fois les processus intra et interpsychiques, et constituant dans un double mouvement à la fois le sujet et les échanges sociaux. D'un point de vue plus anthropologique la relation d'échange emprunte, sous certains de ces aspects, à la logique du don et du contre-don : plus de rémunération de la part de l'entreprise contre plus de polyvalence de la part du salarié, lequel en échange donnera plus de son temps... Lorsque le processus de transfert fonctionne, l'outil de gestion peut aussi créer plus d'efficacité/efficience et plus de lien social, à moins que des processus de contre transfert ne viennent bloquer la dynamique d'ensemble, et ne dénoncent les dynamiques individuelles et groupales mises en jeu.

Éléments de perspectives théoriques et pratiques

Prospectives théoriques

Il apparaît clairement à la lecture des arguments précédents que le plus important n'est pas les caractéristiques techniques des outils ou des dispositifs dans lesquels s'inscrit la logique compétence. **Le plus important réside dans l'appropriation symbolique et imaginaire des situations pour lesquels ces outils ont été mobilisés.** La question centrale ici posée est celle de la connaissance des dynamiques temporelles induites par la relation à l'outil : temporalités des processus intrapsychiques identitaires, temporalités des multiples dynamiques de groupes hiérarchiques et non hiérarchiques, temporalités des modifications des dispositifs et autres agencements organisationnels. Ainsi, la dynamique des processus intra-psychiques des personnes en position d'encadrement intermédiaire n'est pas celle de la rationalité interactive des groupes de coopération hiérarchique ou non hiérarchique, lesquelles sont distinctes de celle des réconfigurations organisationnelles.

Ces quelques remarques pointent les insuffisances d'une approche instrumentale de la gestion des compétences centrée sur le seul registre de temporalité des réaménagements des dispositifs organisationnels. D'un point de vue à la fois conceptuel et pratique, l'une des principales difficultés réside dans la connaissance des conditions d'articulation des différentes dynamiques

temporelles mises en jeu. Conceptuellement, chacune de ces dynamiques temporelles peut induire une situation de blocage dans les politiques de mise en place d'une logique compétence. Il serait de ce point de vue intéressant d'avoir une analyse des principales causes de difficultés rencontrées dans la mise en place d'une logique compétence : quels sont les registres temporels impliqués et à quel moment ces difficultés apparaissent dans le déroulement global du projet de mise en place d'une logique compétence ?

Les contraintes du "temps marchand" conduisent toujours les managers à aller vite, à réduire et/ou planifier au plus juste, c'est-à-dire en juste-à-temps. Or les temporalités des processus intra et interpsychiques se déploient dans d'autres horizons et échelles temporels. Il faut pour "manager" ces registres savoir donner du temps au temps. Dans les processus de groupe comme dans la construction de soi, s'accorder du temps devient un principe central. Dans la relation sociale - et le travail est une relation sociale - donner de son temps c'est aussi donner de sa vie : tout ne relève pas - ou pas encore - du seul temps marchand.

Prospectives pratiques

Il apparaît ici très clairement que la gestion des compétences est un management de coordination multiniveaux - sujet/acteur, groupe, dispositifs organisationnels - impliquant des temporalités multiples. La prise en compte de ces différents registres et de leurs possibles incompatibilités apparaît donc être une préoccupation centrale lors de la mise en place d'une logique compétence. Pour simplifier les processus de changement, il est toujours possible d'envisager de licencier les salariés dont les processus d'ajustement seraient estimés trop long par les responsables d'entreprises, et cette éventualité est loin d'être une simple supposition théorique.

Cependant le signal ainsi envoyé aux salariés seule prise en compte de l'horizon temporel marchand - n'est pas nécessairement le plus pertinent. Il n'est pas en effet certain que sur le moyen terme la performance économique d'une firme puisse se faire sans réel lien social. L'exaspération de la course aux "talents" et autres hauts potentiels peut aussi assez facilement dégénérer en guerre de tous contre tous. Créer du lien social, permettre une appropriation individuelle et collective des changements sans renier nécessairement les exigences d'efficacité et d'efficience, c'est aussi savoir se donner du temps.

D'autre part, d'un point de vue pratique, l'attention doit aussi porter sur la façon de concevoir les outils associés à la gestion compétence. Si nous considérons que l'outil est d'abord un objet transitionnel, alors la prise en compte de la seule complexité des dispositifs de la logique compétence est un leurre... dont le seul avantage est de faire vivre "grandement" certains consultants. La question n'est pas celle de la définition et de l'identification de l'ultime compétence dans une démarche qui rappelle parfois la quête mythique du Graal. En matière de compétence il n'y a pas de pierre philosophale à trouver. Il s'agit de concevoir des outils "simples" à appréhender, et permettant notamment pour les salariés une appropriation symbolique et imaginaire des situations pour lesquelles ces outils sont élaborés.

2.3 Logique compétence et perspectives sur le management des principes de justice normée et de déontologie

Le constat

La logique compétence qui a cherché - initialement en tout cas - à s'affranchir des rigidités introduites par les conventions collectives est actuellement l'objet de négociations à des niveaux distincts d'analyse : l'établissement, mais aussi la firme, ou bien encore le secteur, la région, ou bien même le cadre des conventions collectives de branche.

Les questions qui sont en jeu sont multiples mais gravitent toutes autour du problème de l'organisation de la mobilité des salariés sur les marchés internes et externes du travail. Poser cette question c'est aussi poser le problème central des procédures de validation des compétences : qui valide quoi ? quels sont par exemple les critères opératoires de validation de

la dimension comportementale des compétences comme la capacité à communiquer, ou la capacité à coopérer, l'esprit d'initiative, ou l'adaptabilité... ? L'évolution actuelle du modèle allemand et la réflexion en France du Medef sur les parcours modulaires qualifiants (PMQ) pour favoriser la mobilité des salariés du textile vers d'autres secteurs montrent sans conteste l'importance de ces questions.

Si les entreprises, dans leurs évaluations des compétences, cherchent à identifier les particularités - la singularité - de chaque personne afin de mettre en place une pratique individualisée de gestion des ressources humaines, on voit aussi émerger parallèlement et progressivement des principes régulateurs aux niveaux des branches, des régions ou des états. Cette double dynamique - contextualisation des contenus au niveau de firmes/nécessité d'un processus de régulation - est intéressante à noter dans le cas de la logique-compétence. Elle pointe l'importance pour habiter-ensemble le monde - ici le monde du travail - d'une dialectique entre la contingence et une idée de régulation garante d'une justice normée.

Le problème posé

Se pose ici la question centrale de l'impartialité - ou de l'arbitraire - d'une part des procédures de validation des compétences par les entreprises, et d'autre part de l'usage des outils de gestion notamment sur les registres identitaires et groupaux (Cf. points précédents). En effet, pour habiter le monde, il faut, nous rappellent Habermas (1997) comme Rawls (1987, 1993), un principe de justice régulateur. L'émergence des règles formelles - secteurs, branches, état... - pointent l'importance des principes de justice pour assurer une possible équivalence entre des actions de validation par les entreprises des compétences spécifiques et contextuelles.

Justice normative et déontologie : approche générique du problème

Le particularisme de l'éthique fait que l'intériorité de chacun est irréductible à celle des autres. Il nous faut cependant " habiter le monde ensemble " et non pas seulement coexister (A. Gomez-Muller, 1993). Comme est-il possible d'organiser cette vie commune dans le respect des particularismes individuels ? Poser cette question c'est inscrire la pensée dans le champ de la morale et de la justice. Dans la tradition kantienne, le formalisme moral est le seul moyen d'avoir un point de vue impartial qui autorise la vie commune. " Seule une théorie formalisme et déontologique peut offrir une base solide pour construire des médiations institutionnelles qui, en assurant l'égalité juridique et politique des traditions concurrentes, garantissent la coexistence des sens " (A. Gomez-Muller, 1993). La justice normée et les règles de déontologie apparaissent ainsi comme une " première vertu des institutions sociales " (Rawls J. , 1987). Cependant, s'il y a accord dans notre culture sur l'importance des principes moraux, il y a aussi de profondes divisions sur ce qui les fonde : doit-on par exemple, dans une perspective universaliste, reconnaître la stricte égalité de chacun devant les règles de droit, ou bien doit-on, selon une perspective communautarienne, accepter un droit à la différence et mettre en place par exemple des politiques de correction des injustices passées.

Si la science ne peut pas dire ce que doit être l'ordre social et financier, le processus d'intercompréhension raisonnable fait émerger de façon centrale comme condition de l'action commune un ensemble de questions relatives à la justice - comme norme du droit - et à la déontologie - comme corps de règles dans un contexte professionnel. Comme nous le notions précédemment, il s'agit, sur le fond, de la question difficile mais centrale de l'élaboration des normes dans le champ du social et de l'économique.

Éléments de perspectives théoriques et pratiques sur l'importance des questions de déontologie dans la gestion des compétences

Perspectives théoriques

Une des questions centrales pour l'entreprise gravite autour d'un possible dialogue social émancipateur pour partie des idéologies. La clarté de l'agir communicationnel, dont Habermas postule l'existence, permet-elle de surmonter les rapports de force et autres oppositions entre

personnes et groupes sociaux au sein de l'entreprise ? Poser cette question c'est aussi s'interroger sur la nature de ces oppositions, et sur une possible clarification des règles du jeu social, qui pourraient être admises par tous, dans un espace de discussion démocratique. La seule rationalité intersubjective - ou encore interactive - permet-elle réellement d'aboutir, dans le cadre de l'entreprise, à la définition d'un bien commun ? Communiquer dans la transparence autorise-il une possible convergence des intérêts au sein des entreprises ?

Un ensemble de travaux récemment publiés convergent en effet pour mettre en avant l'importance des actes de paroles dans la conduite du changement. L'échange verbal, dans une démarche miroir (Ortsman O., 1992), permet de faire émerger progressivement les représentations des acteurs, et d'assurer, par une "rationalité interactive", leur convergence progressive (Chanal V., Lesca H., Martinet A. C., 1997 ; David A., 1998). L'appropriation par l'interaction de la représentation véhiculée par l'outil permet aux différents acteurs de développer "des apprentissages croisés" (Hatchuel A., 1995) assurant progressivement une convergence des systèmes de représentations (Moison A., 1997).

Cependant ce modèle d'un agir communicationnel n'est-il pas pour partie un artefact ? Des travaux classiques ont souligné le fait que la coopération entre la direction et les salariés est nécessairement limitée et potentiellement conflictuelle (Rojot J., 1991). L'illusion entretenue d'une communication non stratégique n'est elle pas qu'un présupposé pour accepter, tout en le déniait, un emploi clairement stratégique du langage ? Comme le résume R. Rochlitz : « Le sujet dupé prend pour force illocutoire ce qui n'est que la justification d'une manoeuvre (ou une information tronquée dans le même but), et le stratège détourne à ses fins la possibilité de convaincre par des raisons. » (Rochlitz R., 1987).

Il y a certainement toute une étude à faire pour mettre en avant le travail de rhétorique - lequel n'est pas en soi positif ou négatif - mobilisé par la GRH. Il serait notamment intéressant de travailler sur des échelles de temps plus longues qu'il n'est fait couramment pour mieux cerner les invariants et/ou spécificités de certaines époques dans l'art de "modeler" l'homme au travail tout en mobilisant des effets de langage spécifiques à chaque contexte historique et aux conjonctures économiques.

Prospectives pratiques

En matière de déontologie des pratiques de GRH, notamment en matière d'évaluation des compétences, les principes peuvent s'organiser autour de quelques grands thèmes (Rojot J., 1999). Au niveau professionnel il semble nécessaire de définir un ensemble de codes ou de règles formelles sur les procédures d'évaluation et de validation des compétences. L'absence de règles laisse toujours libre cours à un possible arbitraire. Ce principe est cependant insuffisant à lui seul pour diverses raisons, notamment parce que les règles formelles d'évaluation peuvent être contournées et qu'il est impossible de tout codifier d'avance. À ce corps de règles formelles, il convient donc d'ajouter la préoccupation pour le décideur d'un questionnement sur le caractère éthique - action sur les intériorités - et de justice normée dans les décisions prises en matière de gestion des compétences. Ces principes supposent cependant leur acceptation/incorporation par le ou les décideurs. Il semble donc important de mettre également en place des règles de procédures plus que des règles de contenu : par exemple un recours à des médiateurs en cas de contestation des procédures d'évaluation et de validation des compétences, un contrôle de l'absence de discrimination, une audition publique lorsqu'il y a des différents...

Pour conclure

La plupart des travaux sur les compétences s'inscrivent dans une démarche empirico-analytique où sont décrits et analysés les outils ainsi que les réagencements organisationnels associés. Dans le présent travail nous avons cherché à mettre en évidence, en complément de la démarche précédente, une approche compréhensive.

En mobilisant cette perspective, émerge de façon centrale un ensemble de questions relatives à l'éthique, à la déontologie et à l'importance des différents registres de temporalités dans la mise en place d'une logique compétence. Certaines de ces questions - éthique et déontologie - ne sont pas nouvelles.

Cependant un raisonnement sur le positionnement épistémologique des sciences de gestion fait clairement apparaître leur caractère incontournable. Il y a là comme une assise épistémologique - et non pas de conscience morale - à traiter de ces problèmes.

Se pose bien évidemment la question difficile, mais nécessaire du strict point de vue de notre champ académique, de l'intérêt d'une approche compréhensive de la logique compétence. Rappelons tout d'abord que nous avons dans le présent article pour chacun des points identifiés - éthique, temporalité, déontologie - cherché à rendre compte des pratiques des entreprises, puis à problématiser ces données, pour enfin raisonner en terme de prospectives théoriques et pratiques. Les exigences soulignées dans chacun des points traités viennent appuyer l'intérêt d'une démarche compréhensive des compétences pour peu que cette dernière soit fondée conceptuellement. Nous avons ainsi pu, nous semble-t-il, identifier des modifications, ou à défaut des postures de vigilances, permettant de concevoir différemment les outils, leurs pilotages ainsi que les dispositifs organisationnels associés à la logique compétence.

Cependant au travers de la logique compétence se pose plus globalement la question de la nature des outils en gestion des ressources humaines. Dans un nombre non négligeable de cas, le plus important semble être le processus d'appropriation symbolique et imaginaire des situations dans lesquels ces outils vont être mobilisés. Ainsi dans le cas de la logique compétence s'agit-il de raisonner par exemple sur des changements organisationnels pour rechercher une plus grande flexibilité et polyvalence des salariés ou bien s'agit-il d'anticiper les évolutions probables pour des emplois dit sensibles prochainement supprimés ? S'agit-il de concevoir les exigences liées à de nouveaux projets de développements ou bien d'anticiper sur la suppression d'emplois de pénibilité importante ?

Dans chaque situation l'outil est un embrayeur, un objet tiers, un véhicule pour autre chose. Les enjeux mobilisés par l'outil dépassent ô combien ses simples caractéristiques techniques. C'est en tout cas une hypothèse qu'il est intéressant de formuler pour rendre compte des nombreux cas où les outils GRH, après avoir mobilisé de nombreuses heures de concertation et de négociation, sont au final laissés dans les tiroirs.

C'est en effet un étrange paradoxe que de constater que c'est précisément au moment où ces outils doivent exprimer leur plein potentiel d'efficacité qu'ils ont tendance à tomber progressivement en désuétude. Ces constats d'abandon progressif des outils en GRH, et en gestion plus généralement, sont peu souvent présents dans la réflexion gestionnaire. Ils trouvent notamment quelque sens dans une perspective où ce ne sont pas leurs seules caractéristiques techniques qui retiennent l'attention mais les processus d'appropriation symbolique et imaginaire des situations dont ils sont le support ou à défaut le prétexte. À tout vouloir réduire à l'instrumental certains responsables d'entreprises déploient beaucoup d'énergie pour au final peu de résultat. D'où la nécessité de mobiliser en gestion des ressources humaines à la fois une perspective instrumentale mais aussi une perspective fondamentalement compréhensive. Cette double perspective participe au minimum de la recherche d'une plus grande efficacité et efficience organisationnelle sans faire l'économie de la question du sens et du lien social dans l'action.

Bibliographie

- Aubert N. (1999), "Le management par l'urgence", dans "L'homme à l'échine pliée", I. Brunstein (Coord), Desclée de Brouwer.
- Austin J.L. (1970), "Quand dire c'est faire", *Seuil* (traduction de *How to Do Things with Words*, Oxford, 1972).
- Brunstein I. (coord) (1999), "L'homme à l'échine pliée", Desclée de Brouwer.
- Chanal V, Lesca H., Martinet A.C. (1997), "Recherche ingénierique et connaissances procédurales en science de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Chanlat J.F. (1990), "L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées", *Eska*.
- Chanlat J.F. (1999), "Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale", *Eska*.
- Collectif (1988), "Individu et justice sociale. Autour de J. Rawls", *Le Seuil*.
- Courpasson D. et Livian Y. F. (1991), "Le développement récent de la notion de 'compétence'. Glissement sémantique ou idéologique ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1 Octobre.

- David A. (1998), "Outil de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Dubar C. (1991), "La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles", A. Colin.
- Ehrenberg A (2000), "La fatigue d'être soi. Essai de psychanalyse du lien social", *Gallimard*.
- Gilbert P. (1998), "L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?", *Economica*.
- Gilbert P. et Schmidt G. (coord) (1999), "Évaluation des compétences et situation de gestion", *Economica*.
- Gomez-Muller A. (1993), "Coexistence des sens et sens de la coexistence", dans "Comprendre et interpréter. Le paradigme herméneutique de la raison", *Beauchesne Paris*.
- Greisch J. (1993), "Herméneutique et métaphysique", dans "Comprendre et interpréter. Le paradigme herméneutique de la raison", *Beauchesne Paris*.
- Habermas J. (1987), "Théorie de l'agir communicationnel", *Fayard*.
- Habermas J. (1987), "Logique des sciences sociales et autres essais", *Puf*.
- Habermas J. (1990), "La technique et la science comme idéologie", *Gallimard*.
- Habermas J. (1997), "Droit et démocratie", *Gallimard*.
- Hatchuel A. (1995), "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue Française de Gestion*, juil.-août.
- Jakobson R. (1963 et 1973), "Essais de linguistique générale", 2 vol, Coll. "Arguments", *Éditions de Minuit*.
- Jaques E. (1955), "Social System as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety", *New Direction In Psychoanalysis, London, Tavistock (traduit dans l'ouvrage Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains, T2, Dunod, 1978)*.
- Laplanche J., Pontalis J.B. (1967), "Vocabulaire de psychanalyse", *Puf*.
- Liu M. (1982), "Approche socio-technique de l'organisation", *Paris, Les Éditions d'Organisation*.
- Marbach V. (1999), "Évaluer et rémunérer les compétences", *Les Éditions d'Organisation*.
- Martin D. et alii (1989), "Participation et changement social dans l'entreprise", *Paris, L'harmattan*.
- Martin D. Ph. "Relations d'objet et processus de transfert associés aux pratiques de GRH : propositions d'analyse et illustration à partir de la logique compétence", *Revue Gestion 2000*, n° 3, 2002, p. 63.82.
- Martin D. Ph. et Hannequin J. L., "Rôles des structures d'appui dans le management des dynamiques temporelles des entreprises : propositions de conceptualisation et études de cas", *actes 2^e congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, 17 et 18 Avril 2002 Bordeaux, p. 335-352.
- Mc Clelland D. (1973), "Testing for Competence rather than intelligence", *American Psychologist*.
- Moisdon J.C. ,(sous la direction) (1997), "Du mode d'existence des outils de gestion", *Seli Arslan*.
- Oiry E., "Articuler les temporalités des changements, un défi pour la GRH", *Actualité de la formation permanente*, n° 177, Mars-Avril, 2002.
- Ortsman O. (1992), "Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- Pesqueux Y. (2000), "Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie", *Ellipses*.
- Rawls J. (1987), "Théorie de la justice", *Le Seuil (traduction de A Theory of Justice, 1971)*.
- Rawls J. (1993), "Justice et démocratie", *Le Seuil*.
- Ricoeur P. (1985), "Temps et récit", T3, *Seuil*.
- Ricoeur P. (1990), "Soi-même comme un autre", *Seuil*.
- Ricoeur P. (1995), "La critique et la conviction", *Entretien avec F. Azouvi et M. Launay, Calmann Levy*.
- Rochlitz R. (1987), *avant propos de l'ouvrage "Logique des sciences sociales et autres essais" de J. Habermas, Puf*.
- Rojot J. (1991), "Negociation from Theory to Practice", *London, Mc Millan*.
- Rojot J. (1999), "Déontologie et gestion des ressources humaines", *In Ethique, "Déontologie et Gestion de l'Entreprise", Coordonné par H. de la Bruslerien Éd. Economica*.
- Spencer L et Spencer S. (1993), "Competence at Work : Models for Superior Performance", *J. Wiley ans Sons, New York*.
- St Onge S. (1999), "Rémunération des compétences : où en sommes-nous ?", *Gestion*, vol. 23, n° 4, hiver 1998-1999.
- Sainsaulieu R. (1985), "L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation", *Presse FNSP*.
- Sainsaulieu R. (1995), "Les mondes sociaux de l'entreprise", *Desclée de Brouwer*.
- Tremblay M et Sire B. (1999), "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Winnicott D. W. (1975), "Jeu et réalité", *Gallimard*.

