

Circonvolutions autour de la nébuleuse « compétence »

Au cours des années quatre-vingt, la référence aux compétences devient de plus en plus présente en France dans le champ de la gestion des ressources humaines et de la formation. Elle est également prise en compte au niveau européen¹. On notera que cette notion n'est pas neuve, ce qui est nouveau, ce sont les usages sociaux qui en sont faits. En relation avec la remise en cause des référents traditionnels de la société industrielle (*expérience du métier et organisation scientifique du travail*), Philippe Zarifian² a pu définir le « *modèle de la compétence* ». Pour faire bref, on peut le définir comme un modèle d'organisation du travail et de gestion qui se veut dépasser le faux dilemme selon lui entre qualification de l'emploi et qualification de l'individu.

« *Attracteur étrange* » (Le Boterf, 1994)³, la difficulté à définir le concept de compétence croît avec le besoin de l'utiliser. Le risque serait que compétence devienne, pour reprendre la métaphore d'Albert Jacquard, un « mot-éponge » : comme l'éponge, il absorberait tous les sens attribués par ceux qui l'emploient. Pressée une éponge se vide, de même exprimé à tout propos, le terme de compétence ne restitue plus aucune signification.

Selon le sens adopté par l'acteur social qui y fait référence et de son conteste d'utilisation, l'usage qui est fait de ce mot-valise recouvre des enjeux sociaux et identitaires sous-jacents. Deux débats illustreront ce constat.

Premier débat. Reconnaissance institutionnelle vs reconnaissance d'usage

Mon médecin est a priori compétent du fait de la garantie sociale qu'offre son diplôme. Mais à titre personnel, j'ai trouvé plus compétent le chiropracteur non diplômé pour guérir l'entorse que je m'étais faite. Je choisis cet exemple, car il est d'actualité dans le débat actuel entre kinésithérapeutes et chiropracteurs. J'aurais pu citer l'impossibilité d'ouvrir boutique en France pour un coiffeur italien sans diplôme jugé pourtant super compétent par ceux qu'ils coiffent !

Second débat. Talent inné vs compétence acquise

Ce point introduit la discussion entre l'inné et l'acquis. Il n'est pas plus tenable d'affirmer que la seule source de nos compétences est l'héritage de ce que nous ont légué les gènes de nos parents que de penser qu'elles sont entièrement construites au travers des expériences éducatives qu'on vit tout au long de la vie. Elles sont le résultat d'une dialectique continue entre ces deux sources. Le cas d'un enfant amblyope illustre ce point de vue. Plus on intervient précocement par une médiation pertinente (bébé à lunettes), plus on augmente les chances de récupération. Plus on tarde, plus on risque de générer des handicaps irréversibles. On retrouve cette intégration progressive entre inné et acquis chez les « nez » des industries du parfum et autres experts, dont le talent est le résultat d'un tricotage entre héritage génétique et apprentissages tout au long de la vie.

Ce qui précède conduit à demander à celui qui se réfère au concept de compétence de préciser sa définition et l'usage qu'il compte en faire. A titre d'illustration, on peut se référer à la position de différents acteurs sociaux quant à la place de la compétence dans la gestion des ressources humaines.

¹ Outre de nombreux programmes européens, on peut également se référer au numéro spécial de la revue « formation professionnelle » consacré à « la production des compétences dans l'entreprise », CEDEFOP, 1995 ainsi qu'à l'ouvrage de Danielle Colardyn, *La gestion des compétences*, PUF, 1996

² Zarifian P., *Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel*, in Minet F., Parlier P., De Witte S., *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, 1994

³ Le Boterf G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'organisation, 1995

Pour le patronat français, la compétence est la mise en œuvre des ressources d'un individu associées à des moyens fournis par l'entreprise dans une situation de travail donnée. Comme le dit Alain Dumont⁴, citant un chef d'entreprise ami, on est qualifié au pied du mur, on est compétent au-dessus du mur : le maçon est qualifié au bas, il a le potentiel, et il est compétent en haut, il l'a construit. En conséquence, seule l'entreprise est compétente pour reconnaître et valider la compétence.

Pour Michel Parlier⁵, l'émergence de la notion de compétence se présente comme l'une des traductions possibles de l'impératif de flexibilité auquel est soumis un grand nombre d'entreprises. Avec une approche cognitive, Sandra Michel⁶ et Michel Ledru, parle de « capital compétence dans l'entreprise ».

Certaines entreprises vont même jusqu'à développer une organisation, non seulement qualifiante, mais aussi apprenante, Elle se caractérise par quatre principes de base, qu'on peut résumer par la formule R.E.A.C., dénomination pertinente compte tenu de la rupture que ce mode de gestion représente par rapport aux traditions managériales dominantes en France. R comme responsabilisation, E comme Ecoute, A comme Apprentissage permanent et C comme capitalisation des savoirs et changement. Revenons sur l'apprentissage, qui constitue l'épine dorsale de ce type d'organisation. Intégré à l'activité quotidienne, il offre des occasions constantes d'apprentissages, à la fois individuels et collectifs, qui permettent une progression collective des compétences, Quant au C, son point d'orgue en est le développement du « management des connaissances »⁷, qui vise « à mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur » (Prax, 1997).

Reste à discuter maintenant de la question des compétences transversales, objet principal de ces journées. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le couple traditionnel poste de travail-niveau de qualification a laissé place au couple fonction-compétence. Les savoirs techniques et l'expérience restent fondamentaux, mais non suffisants, Dans un contexte de plus en plus évolutif et incertain, l'exercice du travail requiert des compétences transversales. Leur développement s'avère nécessaire tant pour l'entreprise que pour l'individu, à qui on demande de conjuguer adaptabilité et projet. Les dénominations de ces « nouvelles clés pour la réussite pour le travailleur du futur » sont diverses : « *compétences génériques* » (Mac Lelland), « *compétences de troisième dimension* » (Aubrun, Orofiamma, 1990), « *capacités clés transversales* » (OCDE, 1988), « *compétences sociales et relationnelles* » (Thiberge, 2007). « *savoirs références* » (Sandra Michel). « *capacités transversales* » (Evelyne Deret), « *compétence à vivre* » (Guy Jobert), « *qualification sociale* » (Roger Sue),...

L'Europe a pu inciter au développement de ces « compétences pour le travailleur du futur ». C'est ainsi que des experts européens, dans le cadre du programme Eurotechnet, ont pu définir en 1989 des *soft skills* : flexibilité, adaptabilité, capacité à apprendre, capacité à poser des questions, autonomie, responsabilité, créativité, initiative, ouverture à de nouvelles idées, capacité à travailler en équipe, capacité à communiquer, capacité d'analyse, leadership, motivation, ouverture d'esprit. On notera que la nécessité de ces compétences ne s'exprime pas seulement dans les discours des managers. Elle se pose aussi en termes d'employabilité pour les publics en difficultés ou en risque d'exclusion (jeunes, chômeurs, femmes en réinsertion professionnelle, handicapés,...).

⁴ Dumont A., Point de vue du Medef in Développement des compétences. La position des partenaires sociaux, propos recueillis par Michel Anger et Bénédicte Roy, ANACT, 1999

⁵ Parlier M., La compétence au service d'objectifs de gestion, in Minet F, Parlier M., De Witte, *La compétence. Mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, 1994

⁶ Michel S., Ledru M., *Capital Compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, ESF, 1991

⁷ Prax J.Y., *Le manuel du Knowledge Management*, Dunod, 1997

Encore faut-il avoir conscience des « côtés obscurs » de cette incitation, de la face cachée de ce bon profil et des risques de dérives.

Renvoyant sur la personne, ce qui est un lerre, la gestion de son parcours et la responsabilité individuelle de leur réussite comme de leurs échecs, n'est-ce pas aussi une façon de se dédouaner à bon compte de responsabilités collectives, notamment sur des problèmes sociaux comme l'exclusion et le chômage ? Ecarter l'importance des compétences collectives et du rôle de l'organisation, ne conduit-il pas à négliger le rôle crucial du lien dynamique motivation individuelle/organisation ? Elisabeth Dugué⁸ souligne le risque indéniable de déstructuration du mode de relation du travailleur à son travail et d'éviction du collectif, ne serait-ce qu'en faisant peser sur les individus la responsabilité de transformations sur lesquelles ils ont de fait peu de prises.

En première analyse dans une approche très psychologisante, ces compétences renvoient à la personnalité de chacun, à ce qu'il est. Mais il faut aussi considérer qu'elles sont aussi le produit de l'organisation. Simone Aubrun et Roselyne Orofiamma, dans leur étude sur « les compétences de troisième dimension »⁹, se demandent si ces compétences nouvelles ne correspondent pas à un nouveau conformisme social. Force est de se comporter comme l'organisation attend que nous le fassions en interprétant la partition qu'elle a écrite. Cette élévation du niveau d'exigence des organisations vis-à-vis des individus peut être génératrice d'exclusion. « Condamné à réussir », l'individu doit donner le meilleur de lui-même et se consacrer entièrement à son travail¹⁰. Ceux qui s'y conforment peuvent certes y trouver une source de satisfaction importante, mais quid de ceux qui connaissent la peur d'échouer, la crainte de ne pas être à la hauteur de ces exigences, à l'humiliation de ne pas être considéré comme un bon élément ? Comme nous y incite Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac¹¹, dénonçant les « revers de l'excellence », pour éviter le « stress professionnel », le « streen », toute la difficulté est de garder suffisamment d'intériorité et de distance par rapport à ce qui est demandé. C'est une « capacité clé qu'on pourrait ajouter à la liste !

En conclusion de cette intervention, pour aider à explorer la « nébuleuse compétence », je proposerai une grille de lecture. Se référant à l'approche ergologique d'Yves Schwartz¹² nous rappellerons pour ce faire « les quelques ingrédients nécessaires pour une question insoluble, celle de la production des compétences ».

Dans ce cadre, la compétence y est définie comme l'intelligence qu'un opérateur investit pour réaliser une « activité ». En référence à une réalité globale, il s'agit rien moins qu'une véritable « capacité à vivre » et à agir en préservant notre intégrité mentale et personnelle. Il propose pour ce faire deux ingrédients, composants incontournables de la production de cette « construction synergique » des compétences : « le protocole expérimental » (registre 1) et « l'expérience » (registre 2).

- Dans le registre 1, il range les concepts, consignes, missions, fonctions, procédures, techniques, objectifs, normes, corpus disciplinaire, outils de gestion,....plus ou moins explicites, car même si apparemment il n'y en pas, il y en a toujours !
- Sous le registre 2, il s'agit des savoirs issus des activités des opérateurs, produits et gérés en temps réel et qui engage la totalité du sujet (son « corps-soi » pour reprendre son expression).

⁸ Dugué E., *Métier, qualification, compétences : définition et enjeux*, Cahiers du travail social, 32, 1996

⁹ Aubrun S., Orofiamma R., *Les compétences de 3^e dimension, ouverture professionnelle ?*, C2F CNAM, 1990

¹⁰ De Gaulejac,

¹¹ Aubert N. De Gaulejac V. Vindras S., *Enquête sur le coût de l'excellence*,

¹² Schwartz y., *Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble*, Education Permanente n°133, 1997

Pour que l'intelligence investie dans le travail devienne « compétence », cela exige une dialectique entre le registre 1 et le registre 2. Cela suppose une maîtrise des deux et une analyse à la fois individuelle et collective.

Une place cruciale est accordée aux « valeurs », qui traversent le « protocole expérimental, l'expérience et la dialectique expérimentation /expérience. Elles expriment une posture, un engagement et une mobilisation de soi dans la réalisation de l'activité. Dans ce cadre, cela suppose que soit discriminé pour chacun « ce qui compte » de ce « qui ne compte pas » ou de « ce qui compte moins ». Cette discrimination au cœur des valeurs implique à la fois le jugement, le choix et la décision.

Tels sont les ingrédients qui conduisent à une « construction synergique des compétences », qui s'intéresse plus au processus qu'aux résultats et à la performance, contrairement à beaucoup de conceptions en vogue de la compétence. Dans ce cadre, le travail n'est pas exécution, mais « usage ». Si on admet qu'on ne peut être compétent tout seul, il est dès lors important d'évaluer ses compétences (et incompétences) propres et celles des autres, de les accepter et de s'appuyer sur les différences.

En conclusion, je rejoindrai l'appel de Louis Toupin¹³ visant à considérer la compétence comme matière, énergie et sens. Avec la matière, la compétence se définit par rapport à des tâches qui font appel à des capacités spécifiques. En énergie, elle devient un potentiel qui concerne tout autant les capacités des individus que la volonté d'une organisation de créer les conditions permettant l'évolution de ces capacités. En tant que sens, la compétence se confronte aux valeurs fondamentales d'une organisation, elle se fait travail sur les intentions. Ce n'est que lorsque que ces trois dimensions sont réunies en une synergie que la compétence peut donner sa pleine mesure.

Bernard Liétard (juillet 2018)

¹³ Toupin L., *De la formation au métier, savoir transférer ses connaissances dans l'action*, ESF, 1995

